



Recrutamento e Seleção de Pessoas

Fabiano Caxito





Recrutamento e seleção de pessoas

Fabiano Caxito

© 2008-2019 – IESDE BRASIL S/A.

É proibida a reprodução, mesmo parcial, por qualquer processo, sem autorização por escrito do autor e do detentor dos direitos autorais.

Capa: IESDE BRASIL S/A. Imagem da capa: LightFieldStudios/iStock.com

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

C377r Caxito, Fabiano

Recrutamento e seleção de pessoas / Fabiano Caxito. -
[2. ed]. - Curitiba [PR] : IESDE Brasil, 2019.

170 p. : il.

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-387-6163-1

1. Administração de pessoal. 2. Pessoal - Recrutamento.
3. Pessoal - Seleção e admissão. I. Título.

19-55270

CDD: 658.311

CDU: 658.310.8

Todos os direitos reservados.



IESDE BRASIL S/A.

Al. Dr. Carlos de Carvalho, 1.482. CEP: 80730-200
Batel – Curitiba – PR
0800 708 88 88 – www.iesde.com.br

Fabiano Caxito

Mestre em Administração pela Universidade Nove de Julho (Uninove). MBA em Recursos Humanos pela Universidade de São Paulo (USP). Graduado em Administração Financeira pela Universidade Cidade de São Paulo (Unicid). Atuou nas áreas de recrutamento e seleção e de treinamento e desenvolvimento em diversas empresas de distribuição e venda de bebidas. Foi coordenador de cursos de pós-graduação *lato sensu* em Logística das Operações Comerciais e em Negócios Internacionais. Também foi professor dos cursos de Marketing, Logística e Recursos Humanos. Atualmente, é professor da Fundação Instituto de Administração (FIA/USP) e influenciador digital.

Sumário

Apresentação 7

1. Estrutura da área de Recursos Humanos 9

1.1 Processos da área 9

1.2 Recrutamento e seleção 17

2. O que é recrutamento? 23

2.1 Mercado de trabalho 24

2.2 Mercado de recursos humanos 24

2.3 Interação: mercado de trabalho e mercado de recursos humanos 26

2.4 Tipos de recrutamento 29

3. Recrutamento interno e externo 35

3.1 Recrutamento interno 35

3.2 Recrutamento externo 40

3.3 Fluxograma do processo de recrutamento 43

3.4 Recrutamento e seleção: etapas de um mesmo processo 45

4. Seleção de pessoas 51

4.1 Cargos e candidatos 51

4.2 Tipos de seleção 54

4.3 Técnicas de seleção 55

4.4 Melhorando o processo seletivo 58

5. Entrevistas de seleção 63

5.1 O papel das entrevistas no processo seletivo 63

5.2 Tipos de entrevistas de seleção 65

5.3 Outros usos da entrevista 70

5.4 Questões importantes na preparação da entrevista 74

- 6. Estrutura de uma entrevista de seleção 81**
 - 6.1 A entrevista 81
- 7. Provas de conhecimento e testes psicológicos 97**
 - 7.1 Provas de conhecimento 97
 - 7.2 Psicologia organizacional 99
 - 7.3 Testes psicológicos 103
- 8. Técnicas vivenciais 111**
 - 8.1 Aplicação de técnicas vivenciais 111
 - 8.2 O que é psicodrama? 113
 - 8.3 Dinâmicas de grupo 116
- 9. Gestão da área de recrutamento e seleção 131**
 - 9.1 Recursos humanos e modelos de gestão de pessoas 131
 - 9.2 Concepções diferentes acerca da gestão de pessoas 133
 - 9.3 Gestão para a área de recrutamento e seleção 135
 - 9.4 *Turnover* 143
- 10. Ampliando o conceito de recrutamento e seleção 149**
 - 10.1 Socialização organizacional 149
 - 10.2 Avaliação no período de experiência 158
 - 10.3 Recrutamento e seleção *versus* estratégia empresarial 159

Gabarito 165

Apresentação

Em um mercado em que a tecnologia pode ser copiada e as inovações são efêmeras, cresce a importância do capital humano nas organizações. A gestão de pessoas envolve diversas atividades, como o treinamento, o desenvolvimento, a motivação, a remuneração, os benefícios e os planos de carreira, com o objetivo de reter talentos que podem fazer a diferença para uma empresa alcançar seus objetivos.

Se bem-feitas e conduzidas adequadamente, essas atividades facilitam as demais. São exemplos dessa situação as atividades de recrutamento e seleção: se o profissional certo for escolhido para o lugar certo, será mais simples treiná-lo, desenvolvê-lo, motivá-lo e mantê-lo na organização.

Diante dessa perspectiva, esta obra está estruturada em dez capítulos. Nos quatro primeiros, serão discutidos o mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos, o fluxograma do processo de recrutamento e seleção e o recrutamento interno e externo. Do quinto ao nono capítulo, serão debatidos os aspectos ligados à seleção de pessoas. Nesse sentido, abordaremos as diversas ferramentas de seleção, como entrevistas, testes e dinâmicas, a padronização de formulários, a avaliação em período de experiência, os programas de integração ao ambiente de trabalho, as entrevistas de desligamento e o cálculo do índice de *turnover* (indicador da capacidade da empresa em escolher os profissionais certos e mantê-los como colaboradores). No último capítulo, analisaremos as mais recentes práticas de recrutamento e seleção e as diversas realidades encontradas no mercado de trabalho atual.

Bons estudos!

Estrutura da área de Recursos Humanos

As atividades de recrutamento e seleção fazem parte das responsabilidades da área de Recursos Humanos, que é a porta de entrada de um novo funcionário na empresa. Mas para entender como o recrutamento e a seleção de pessoas são fundamentais para o desempenho de uma empresa, é preciso compreender as outras atividades desenvolvidas pelo setor, além de diferenciar seu papel daquele desenvolvido pelo Departamento de Pessoal.

1.1 Processos da área

As empresas, independentemente de seu porte, têm investido na construção e na estruturação da área de Recursos Humanos (RH) de uma forma estratégica e engajada com as outras áreas da empresa. Isso significa que o RH não lida somente com assuntos relacionados a pessoas (como recrutamento, seleção, treinamento e remuneração), as ações desenvolvidas por essa área influenciam os negócios da empresa e a busca de melhores resultados.

Na atualidade, há uma grande discussão sobre os impactos da tecnologia, da automatização e da inteligência artificial sobre o mercado de trabalho. Richard Freeman (*apud* MENEZES FILHO, 2017), professor da Universidade de Harvard, declara: nos próximos 50 anos os computadores e, em especial, a tecnologia da inteligência artificial ultrapassará as capacidades humanas em áreas como mercado financeiro, cirurgias, criação de artigos, pesquisas e até mesmo na criação de livros, monografias e dissertações.

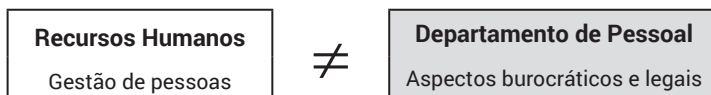
De certa forma, a tecnologia poderá substituir a humanidade em negociações entre empresas ou entre patrões e empregados (MENEZES FILHO, 2017). Por outro lado, ainda de acordo com Freeman (*apud* MENEZES FILHO, 2017), humanos não ficarão sem emprego. Em diversas atividades ainda teremos vantagens competitivas em relação às máquinas, sobretudo em funções ligadas ao atendimento e relacionamento com o cliente.

O impacto da tecnologia sobre os empregos é ainda mais importante em países com baixo nível de escolaridade, como o Brasil (IBGE, 2018), pois os novos empregos exigirão mais educação, aprimoramento profissional continuado e capacidade de aprendizagem contínua. Com base nesse ponto de vista, a área de Recursos Humanos tem ainda mais importância no futuro das relações de trabalho entre empresas e profissionais.

As mudanças na legislação trabalhista brasileira – em especial após a promulgação da Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017 (BRASIL, 2017) – aumentaram ainda mais a importância da área de RH nas empresas. Alguns pontos da nova lei, como a prevalência dos acordos coletivos e convenções sobre a legislação, a jornada parcial de trabalho, o trabalho em regime *home office* e contratos temporários de trabalho (BRASIL, 2017) trazem novas exigências e a necessidade do desenvolvimento de novas competências e conhecimentos para os profissionais da área de Recursos Humanos.

Muitas organizações, contudo, ainda confundem a área de Recursos Humanos (RH) com o Departamento de Pessoal (DP). Apesar de trabalharem em conjunto, cada uma delas desenvolve atividades distintas e desempenham diferentes papéis na estrutura da empresa, como pode ser visto na Figura 1.

Figura 1 – Atividades das áreas de RH e DP

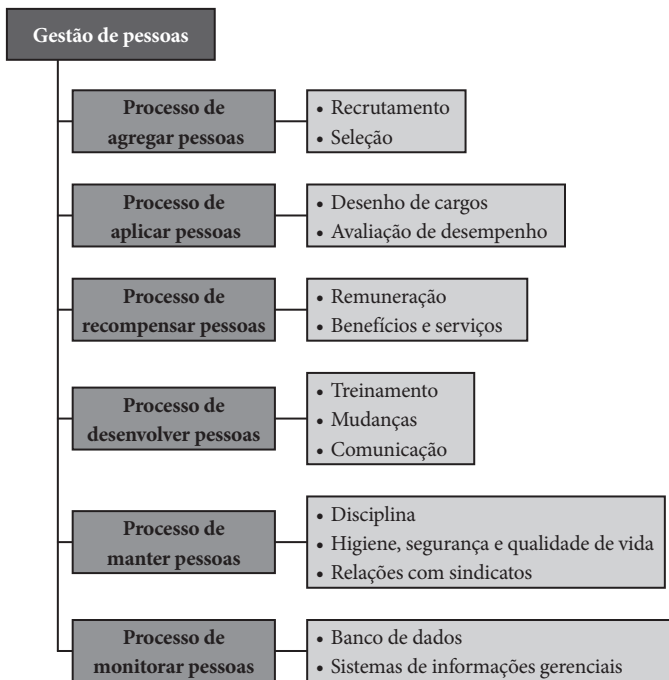


Fonte: Elaborada pelo autor.

O Departamento de Pessoal é responsável por funções burocráticas do relacionamento entre o funcionário e a empresa. Segundo Colpo *et al.* (2016), estão sob sua responsabilidade funções de cadastramento dos dados civis do funcionário, controle de pagamentos, regulamentação de férias, licenças, direitos e deveres próprios do vínculo empregatício, controle e acompanhamento de convênios e planos de saúde, guarda e manutenção dos papéis referentes à vida profissional de cada funcionário e aspectos legais do processo de admissão e de demissão.

Já a área de Recursos Humanos, segundo Chiavenato (2004), é responsável pela gestão das pessoas em uma organização, e pode ser dividida em seis grandes processos ou sistemas, como mostra a Figura 2.

Figura 2 – Processos da área de Recursos Humanos



Fonte: Chiavenato, 2004.

1.1.1 Processo de agregar pessoas

O primeiro grande processo próprio da área de Recursos Humanos consiste em **agregar pessoas** à organização. Normalmente, esse processo é conhecido como *recrutamento e seleção de pessoas*, atividade que será o foco principal desta obra. No entanto, para que se possa efetivamente compreendê-lo, é necessário conhecer os demais processos dessa área, como veremos nos itens a seguir.

1.1.2 Processo de aplicar pessoas

O segundo processo é o de **aplicar pessoas**, isto é, incorporá-las à empresa, tanto no aspecto da socialização do funcionário quanto em relação ao desempenho de sua função. Nesse processo, os profissionais da área de RH são responsáveis pelo desenho dos cargos e pela definição dos perfis e competências adequadas a cada função.

Uma das principais funções do processo de aplicar pessoas é construir e desenvolver a **cultura organizacional**. Esta se refere ao modo, por exemplo, como uma organização negocia com outras empresas, ou ainda, ao trato que estabelece com seus clientes e empregados, entre outros aspectos. Outra definição de *cultura organizacional* é a forma como os membros da empresa solucionam os problemas e realizam as atividades cotidianas, bem como os valores que as orientam em suas relações pessoais. Essa forma de agir também deve ser aprendida pelos novos membros, para que sejam aceitos pelo grupo.

Empresas sólidas, em geral, são baseadas em culturas organizacionais fortes e consolidadas. Grupos como Pão de Açúcar, Google e Ambev têm uma cultura extremamente desenvolvida, que se reflete até mesmo no modo de falar e vestir dos funcionários. Fleury e Fischer (1991) apontam vários aspectos que possibilitam compreender a cultura de uma dada organização. Vejamos alguns deles a seguir.

- **Histórico da organização** – formam a base da cultura de uma empresa, dados sobre sua inserção no contexto político

e econômico e a história de seu fundador. Empresas como Casas Bahia e Latam Linhas Aéreas são exemplos de culturas que refletem tanto o momento histórico no qual foram criadas quanto a figura de seus respectivos fundadores.

- **Incidentes críticos** – crises, expansões, fracassos ou sucessos também formam a cultura de uma empresa. Alguns eventos podem, por exemplo, transformar-se em símbolos da força de superação. A ascensão, queda e ressurgimento da Apple¹ após o retorno de Steve Jobs, é um exemplo de incidente crítico que influenciou radicalmente a cultura de uma empresa.
- **Socialização de novos membros** – a integração do indivíduo à organização é o momento no qual valores e condutas que já se tornaram hábito entre os funcionários são transmitidos e incorporados pelos novos membros. Costuma-se dizer, em algumas empresas, que o novo funcionário se transforma em um “discípulo” da empresa. A rede de lanchonetes McDonald’s é um exemplo de organização que aplica processos de integração intensos e bem-estruturados ao dia a dia de seus funcionários.

O processo de socialização pode ser desenvolvido de várias maneiras. Ele pode ser formal ou informal, individual ou coletivo, uniforme ou variável; pode também ser de reforço ou de eliminação, isto é, pode confirmar certas qualidades do novo funcionário ou tentar eliminar aquelas características indesejáveis ao novo ambiente de trabalho.
- **Políticas de recursos humanos** – os padrões culturais de uma organização também podem ser compreendidos por meio de suas políticas tácitas, que não estão em manuais e documentos, só foram formuladas no plano verbal. Elas estão aliadas às políticas implícitas de recursos humanos.

1 Para saber mais, ver Prado (2018).

- **Processo de comunicação** – esse é um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização da cultura. A comunicação pode ser formal-verbal, no caso de contatos diretos, reuniões e telefonemas; e pode ser formal-escrita, como ocorre nos jornais e circulares.
- **Processo de trabalho e organização do poder** – como está estruturada a divisão do trabalho e do poder dentro da organização? Existe um líder forte e centralizador ou o poder está disperso na hierarquia da empresa? A resposta para essas perguntas são indicadores de uma cultura organizacional.

O processo de divisão do trabalho em uma empresa tem como principal base a avaliação do desempenho dos funcionários, feita pelo departamento de RH, que também é responsável pela distribuição das gratificações, conferindo poder sobre a vida profissional de boa parte dos funcionários de uma organização. A área de Recursos Humanos também desenvolve treinamentos de pessoal e tem autonomia para substituir os funcionários que não cumprem as metas preestabelecidas.

- **Avaliação de desempenho** – é necessária para que a área de Recursos Humanos possa desenvolver a maioria de suas responsabilidades. Ao construir e realizar um processo de avaliação de desempenho, o profissional de Recursos Humanos precisa ter como base algumas questões: por que avaliar o desempenho dos funcionários? Quem precisa ter seu desempenho avaliado e quem será o avalista? Como fazer essa avaliação? Em que momento? Como comunicar a avaliação de desempenho? Somente após responder a essas questões será possível desenvolver um processo de avaliação realmente eficiente.

1.1.3 Processo de recompensar pessoas

Nesse processo estão incluídas as políticas de remuneração, de benefícios e de incentivos, além da estrutura de cargos e salários.

Remuneração é o processo que envolve todas as formas de pagamento dos funcionários e recompensas decorrentes de seu desempenho. A remuneração total de um funcionário é composta por três grupos:

- **salário** – pode ser fixo, variável ou uma combinação de ambos;
- **incentivos salariais** – geralmente estão associados ao bom desempenho do funcionário, sendo pagos na forma de bonificação e prêmios;
- **benefícios** – seguro de vida, planos médicos, cestas básicas e veículos.

1.1.4 Processo de desenvolver pessoas

Esse processo é responsável pelo treinamento e desenvolvimento das pessoas e da organização, devendo estar diretamente ligado à estratégia da empresa, que só poderá atingir seus objetivos de longo prazo se incentivar o desenvolvimento das competências corretas em cada um de seus funcionários.

Podemos definir *competência* como uma habilidade para agir de maneira consciente e responsável; ser competente é integrar, transferir conhecimentos e recursos que agreguem valor à organização e ao indivíduo.

Prahalad (1997) desenvolveu o conceito de *competência essencial* que se refere ao diferencial acrescentado ao quadro organizacional da empresa, isto é, aquilo que dá vantagem competitiva. Esse tipo específico de competência requer aprendizagem coletiva, ou seja, é preciso que seja desejada por toda a organização, com o envolvimento e o comprometimento de todos os integrantes. Prahalad (1997) expõe: para desenvolver uma competência essencial, a empresa deve:

- investir no treinamento contínuo dos funcionários;
- usar de maneira contínua as competências no cotidiano;
- desenvolver competências organizacionais por meio do trabalho em equipe.

1.1.5 Processo de manter pessoas

O quinto processo próprio da área de Recursos Humanos, listado por Chiavenato (2004), é o de manter pessoas. Esse processo está ligado a aspectos disciplinares, de higiene, de saúde, de segurança e de qualidade de vida na empresa.

Esses fatores dependem do sistema administrativo, cujo enfoque pode variar conforme a empresa em que é aplicado. O Quadro 1 mostra alguns desses sistemas.

Quadro 1 – Características dos sistemas administrativos

Sistema autoritário-coercitivo	É baseado na falta de confiança nos funcionários, que raramente se sentem livres ou motivados – pelo contrário, sentem medo das ameaças e punições. O fluxo de informação na empresa flui de cima para baixo, com decisões centralizadas na cúpula da organização.
Sistema autoritário-benevolente	As pessoas não se sentem livres, mas são motivadas tanto por recompensas quanto por punições. As políticas são definidas pelo topo hierárquico de uma empresa e as decisões previamente prescritas são impostas aos níveis mais baixos.
Sistema consultivo	Faz com que as pessoas se sintam relativamente livres e também sejam motivadas por recompensas. As políticas e decisões gerais são feitas no topo, e as específicas são delegadas aos níveis mais baixos.
Sistema participativo	As pessoas sentem-se livres e são motivadas por recompensas financeiras e pela participação e envolvimento na fixação de objetivos da organização. É o modelo mais aberto de administração.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Chiavenato, 2004.

As questões de higiene e saúde no trabalho estão vinculadas às normas e procedimentos organizacionais desenvolvidos e acompanhados pela área de Recursos Humanos. Elas visam garantir a integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde que estão relacionados às tarefas inerentes ao seu cargo e ao ambiente físico em que são executadas.

Desde a década de 1990 têm sido discutidos diversos aspectos relacionados à qualidade de vida do trabalhador dentro das organizações. Entre eles, podemos citar a participação dos funcionários nas decisões, a formação de grupos autônomos de trabalho, mudanças no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional, bem como a melhoria das condições físicas e psicológicas no ambiente de trabalho. Um fato que corrobora essa preocupação por parte das empresas seria o surgimento de *rankings* de melhores empresas para se trabalhar, por exemplo, o desenvolvido pela consultoria *Great Place to Work*².

1.1.6 Processo de monitorar pessoas

Todos os processos anteriormente descritos são medidos e acompanhados pelo sexto e último grande processo que compõe a gestão de pessoas: o de monitorar pessoas. Geralmente, esse processo é caracterizado pela construção e manutenção de um banco de dados que permita aos profissionais de RH e aos demais gestores tomarem decisões sobre promoções, demissões, punições, premiações e demais ações que se referem às pessoas que compõem o corpo organizacional de uma empresa.

1.2 Recrutamento e seleção

Após termos visto cada um dos processos que compõem a área de Recursos Humanos, vale analisarmos de maneira mais específica o processo de agregar pessoas, ou como conhecemos no cotidiano, o processo de **recrutamento e seleção**.

Apesar de sempre ouvirmos esses dois termos em conjunto, como se representassem uma só função, as atividades são bastante diferentes entre si. Por isso, cada uma dessas duas áreas exige conhecimentos específicos, próprios de sua prática.

2 Para saber mais, acesse: <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/>. Acesso em: 22 fev. 2019.

O profissional que executa o recrutamento de pessoas precisa entender como utilizar os recursos disponíveis para selecionar o candidato ideal sem desperdiçar tempo e dinheiro.

Imagine duas situações hipotéticas: uma fábrica precisa contratar um alto executivo para o setor de finanças, com larga experiência em relações com instituições financeiras, para substituir o diretor financeiro atual que ainda não sabe que será demitido. Você acha que o profissional de RH deve colocar uma placa no portão da fábrica e pedir que os funcionários indiquem alguém conhecido? Ou deveria buscar a ajuda de um *headhunter*³? Ou mesmo colocar um anúncio sem citar o nome da empresa em uma revista de circulação nacional, como a *Exame*?

Quando a vaga é sigilosa, deve-se evitar que os funcionários atuais saibam de sua disponibilidade, tendo em vista que essa abertura resultará de um processo de demissão e de substituição de um funcionário da empresa. Por isso, não se deve divulgar esse tipo de informação abertamente.

A mesma empresa também precisou contratar um auxiliar de operações, sem necessidade de experiência anterior. Qual deve ser o meio utilizado nesse caso?

No projeto de divulgação de uma vaga não sigilosa, o recrutador deve criar meios de fazer com que a comunidade de trabalhadores da empresa tome conhecimento da vaga. Assim, será possível contar com a ajuda dos funcionários atuais para a indicação do novo candidato. Placas no portão da fábrica, avisos no mural da empresa e distribuição de fichas de indicação são importantes meios de recrutamento.

3 Grupo de pessoas ou empresas especializadas na procura de profissionais talentosos ou gestores de topo. A remuneração de um *headhunter* é geralmente uma percentagem do salário anual inicial do indivíduo recrutado. A participação desse profissional que recruta é importante, tanto para o candidato quanto para a empresa, tendo em vista a análise e identificação concreta das necessidades da organização.

As competências que o recrutador deve ter assemelham-se às dos profissionais de *marketing*, já que ambos visam atingir o cliente certo com a mensagem certa.

Considerações finais

Durante os processos seletivos, o profissional de seleção precisa saber identificar as reais competências que a organização está procurando em um novo funcionário. Para tanto, precisa desvendar as potencialidades dos candidatos, mesmo que elas ainda não tenham sido desenvolvidas. É preciso “sentir” se o candidato se adequará à cultura da empresa; caso contrário, suas chances de não se adaptar àquele ambiente corporativo são grandes. Por isso, encontramos muitos psicólogos atuando na área de seleção de pessoas.

Ampliando seus conhecimentos

- ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos. Disponível em: <https://www.abrhbrasil.org.br>. Acesso em: 17 jan. 2019.

Visite o *site* da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) e acesse cada um dos processos. Estes são alguns dos tópicos que você pode encontrar na página:

- Recrutamento e seleção
- Desenvolvimento
- Desempenho

Atividades

1. Converse com os profissionais da área de Recursos Humanos da empresa na qual você trabalha ou de alguma empresa com a qual você mantém relações. Descubra como os diversos processos descritos por Chiavenato (2004) estão organizados na empresa. Há a possibilidade de se distinguir claramente cada um deles? Eles são desenvolvidos por pessoas de áreas diferentes dentro do departamento de RH ou um mesmo profissional é responsável por vários processos? Como esses profissionais se relacionam?
2. Pesquise sobre como as novas tecnologias (como a automação de processos, *softwares* e inteligência artificial) podem impactar na área de Recursos Humanos no médio prazo (10 anos).
3. Quais são os principais processos da área de Recursos Humanos?
 - a) Agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, punir pessoas e monitorar pessoas.
 - b) Agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, punir pessoas, desenvolver pessoas e monitorar pessoas.
 - c) Agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas.
 - d) Agregar pessoas, aplicar pessoas, reconhecer pessoas, desenvolver pessoas e monitorar pessoas.
 - e) Recrutar pessoas, selecionar pessoas, gerenciar pessoas e demitir pessoas.

Referências

ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos. Disponível em: <https://www.abrhbrasil.org.br>. Acesso em: 17 jan. 2019.

BRASIL. Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017. *Diário Oficial da União*, Poder Legislativo, Brasília, DF, 14 jul. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm. Acesso em: 17 jan. 2019.

CAMFIELD, C. E. *et al.* Estruturação órgão de Recursos Humanos na empresa Constantina Turismo Ltda. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7., 2010, Resende. *Anais...* Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2010. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/527_ARTIGO%20vALTUR%20CONSTANTINA.pdf. Acesso em: 17 jan. 2019.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Elsevier, 2004.

COLPO, M. *et al.* Análise das políticas de gestão de pessoas na empresa Vidros e Vidros. *Revista Inteligência Competitiva*, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 1-25, abr./jun. 2016. Disponível em: http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/151/pdf_46. Acesso em: 21 fev. 2019.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

GPTW – Great Place to Work. *Melhores empresas para trabalhar*. Disponível em: <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/>. Acesso em 22 fev. 2019.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua*: educação 2017. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101576>. Acesso em: 21 fev. 2019.

MENEZES FILHO, N. Inteligência artificial e mercado de trabalho. *Blog do CPP*. São Paulo, 24 nov. 2017. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/blogdocpp/artigo-inteligencia-artificial-e-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 17 jan. 2019.

PRADO, A. L. Como a Apple escapou da falência para valer US\$ 1 trilhão. *Época Negócios*, 2 ago. 2018. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/08/como-apple-escapou-da-falencia-para-valer-us-1-trilhao.html>. Acesso em: 21 fev. 2019.

PRAHALAD, C. K. A competência essencial. *HS Management*, São Paulo, n. 1, p. 6-11, mar./abr. 1997.

O que é recrutamento?

Em primeiro lugar, precisamos conceituar. *Recrutas*, por exemplo, são soldados que acabaram de se alistar, isto é, os novatos. O dicionário *Houaiss* (2009), entre as definições que traz do termo, conceitua recrutamento como “o arrolamento e convocação de cidadãos que atingem a idade prevista em lei para a prestação de serviço militar; alistamento”.

Recrutar, portanto, é reunir, convocar, alistar pessoas para um determinado fim. É arrebanhar ou reunir elementos para uma comunidade, grupo social, partido ou movimentos. A área de recrutamento de uma empresa faz exatamente isso: reúne, convoca e alista pessoas para determinado cargo ou função a ser desenvolvida na organização.

Ribeiro (2006) define recrutamento, então, como “um sistema de informações, que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização. A função do recrutamento é suprir a seleção de pessoal de matéria-prima básica, ou seja, os candidatos ao emprego”. Já Limongi-França e Arellano (2002) afirmam que recrutamento é a fase inicial do preenchimento de uma vaga e diz respeito ao processo de procurar empregados e incentivá-los a se candidatar às vagas disponibilizadas pela organização.

Diante disso, podemos dizer que a empresa anuncia a disponibilidade do cargo e atrai candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado em que a organização buscará seus futuros funcionários pode ser interno (no corpo de funcionários da própria organização), externo (fora da organização) ou uma combinação de ambos.

Antes de discutirmos como a empresa deve desenvolver suas ações de recrutamento, é necessário entendermos alguns termos que ouvimos constantemente, mas que talvez não saibamos exatamente quais são seus significados; por exemplo, **mercado de trabalho** e **mercado de recursos humanos**.

2.1 Mercado de trabalho

O **mercado de trabalho** é formado pelas vagas que são oferecidas pelas diversas empresas que atuam em um determinado ambiente:

$$\begin{array}{ccc} \text{MERCADO DE} & = & \text{TOTAL DE VAGAS} \\ \text{TRABALHO} & & \text{OFERECIDAS} \end{array}$$

Às vezes, diante do senso comum, ouvimos que o mercado de trabalho “está diminuindo” ou está “cada vez mais exigente”, entre outras afirmativas cuja validade deve ser questionada. Podemos, então, afirmar que essas conclusões são verdadeiras? A resposta é: depende. Deve-se ter em conta que o mercado de trabalho só pode ser analisado em sua interação com outro mercado: o mercado de recursos humanos.

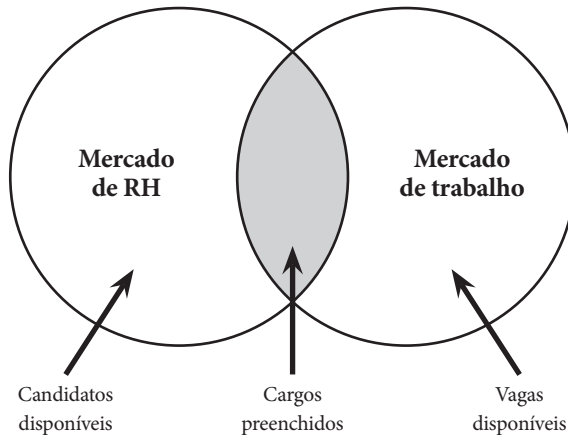
2.2 Mercado de recursos humanos

O **mercado de recursos humanos** é constituído pelos profissionais que estão disponíveis e que buscam uma nova colocação.

$$\begin{array}{ccc} \text{MERCADO DE} & = & \text{TOTAL DE PROFISSIONAIS} \\ \text{RECURSOS HUMANOS} & & \text{DISPONÍVEIS} \end{array}$$

A Figura 1 mostra a interação entre mercado de recursos humanos e mercado de trabalho.

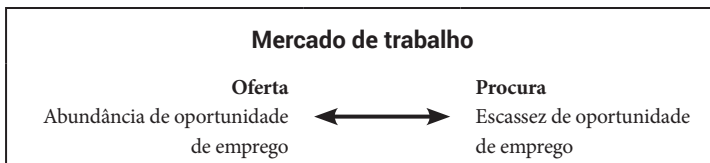
Figura 1 – Interação entre mercado de recursos humanos e mercado de trabalho



Fonte: Chiavenato, 2004.

Um mercado de trabalho em oferta significa que existe uma abundância de vagas, um excesso de oportunidades de emprego. Já um mercado de trabalho em procura significa que existe uma escassez de vagas, como podemos observar na Figura 2.

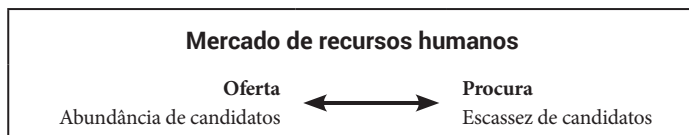
Figura 2 – Situação do mercado em relação às oportunidades de emprego



Fonte: Elaborada pelo autor.

O contrário acontece com o mercado de recursos humanos. Um mercado em oferta representa um excesso de profissionais à procura de emprego. Já em um mercado em procura, existem poucos profissionais disponíveis para preencher uma determinada vaga, como exposto na Figura 3.

Figura 3 – Situação do mercado de recursos humanos em relação à quantidade de candidatos



Fonte: Elaborada pelo autor.

2.3 Interação: mercado de trabalho e mercado de recursos humanos

Algumas asserções do tipo: “o desemprego no Brasil está muito alto”, “as pessoas não encontram oportunidades de trabalho”, “as empresas aproveitam a abundância de candidatos para exigir cada vez mais e pagar cada vez menos” são comuns em nosso cotidiano. Diante disso, temos a impressão de que o trabalho de recrutador é fácil. Basta anunciar uma vaga que se terá uma grande fila de candidatos disponíveis à porta, todos ávidos para aceitar qualquer oferta.

A verdade, porém, é diferente. Cada cargo ou função apresenta interações entre mercado de trabalho e mercado de recursos humanos completamente diferentes. Segundo grandes revistas e jornais¹, há alguma dificuldade das empresas em encontrarem candidatos que possam preencher as vagas que exigem conhecimentos técnicos específicos.

2.3.1 Impacto da interação nas práticas de Recursos Humanos

As mudanças nas relações entre mercado de trabalho e mercado de recursos humanos exigiram dos profissionais da área de Recursos Humanos uma grande capacidade de adaptação.

1 Para saber mais, ver Natividade (2018).

A interação entre mercado de trabalho e mercado de recursos humanos causa impacto tanto nas práticas de recrutamento quanto nos candidatos e funcionários atuais da empresa.

Em um **mercado de trabalho à procura**, ou seja, no qual existem mais candidatos com as competências adequadas do que oportunidades de emprego, as empresas não precisam fazer grandes investimentos para atrair candidatos. Elas adotam critérios de seleção mais rígidos para aproveitar a abundância de mão de obra disponível. Até mesmo os investimentos em treinamento de pessoal são menores, pois a empresa consegue contratar pessoas mais preparadas.

O nível dos salários diminui, assim como os investimentos em benefícios, já que os candidatos aceitam propostas mais baixas para não continuarem desempregados. A empresa pode aproveitar o momento para dar maior ênfase ao recrutamento externo como meio de melhorar seus recursos humanos, buscando profissionais mais preparados no mercado e substituindo aqueles que não apresentam um bom desempenho.

Os postulantes à vaga, além de aceitarem propostas salariais mais baixas, buscam cargos inferiores às suas qualificações. Já os funcionários atuais procuram manter-se no emprego, ao não criar atritos com a empresa e ao adotar uma postura mais disciplinada.

Já em um **mercado de trabalho em oferta**, no qual existem poucos candidatos com as competências necessárias para desempenhar as funções exigidas pelo cargo, a maior parte dessas situações se inverte. As empresas precisam investir pesadamente para atrair os candidatos adequados; com isso, passam a ser menos rigorosas na seleção. Elas também investem em treinamento e desenvolvimento e dão maior ênfase ao recrutamento interno, pois não encontram profissionais preparados no mercado. As ofertas salariais tendem a aumentar, assim como os investimentos em benefícios para atrair os melhores candidatos.

Além disso, os candidatos também tendem a escolher e selecionar as melhores organizações, que ofereçam boas oportunidades de crescimento profissional. Já os funcionários atuais sentem-se tranquilos, tornando-se mais exigentes e buscando reivindicar melhores salários e benefícios. Índices como o absenteísmo, atrasos e indisciplina costumam aumentar em uma situação como essa.

Em um mercado de trabalho em oferta, a imagem da empresa é muito importante. Para Limongi-França e Arellano (2002), a organização reconhecida como um bom lugar para trabalhar terá maior visibilidade e receberá maior número de candidatos bem preparados.

O mercado de trabalho tem passado por mudanças importantes, que apontam algumas tendências para o futuro da relação entre empresas e funcionários. Verifica-se uma tendência de redução do emprego industrial, em função de novas tecnologias e novos processos de produção, e uma expansão acentuada do emprego no setor terciário (serviços). O emprego torna-se mais sofisticado, mais intelectual e menos braçal, mesmo na indústria. O conhecimento passa a ser tão ou mais importante que o capital financeiro; em especial, o conhecimento que gera inovação. Outro importante aspecto a ser considerado é a globalização da produção e do próprio mercado de trabalho.

Nessa realidade, as empresas adotam políticas e práticas de valorização de seus recursos humanos, desenvolvendo planos de carreira bem estruturados e bons pacotes de remuneração e benefícios. Revistas de grande circulação nacional, em conjunto com Organizações não Governamentais (ONGs) avaliam as empresas no quesito qualidade de vida no trabalho e divulgam listas das melhores empresas para se trabalhar, permitindo a essas organizações atrair candidatos mais competentes, que a auxiliarão na consecução de seus objetivos.

2.4 Tipos de recrutamento

Os candidatos que participam de um processo seletivo podem ser oriundos de duas fontes: de dentro da empresa, o que chamamos de *recrutamento interno*; ou de fora dela, processo que conhecemos como *recrutamento externo*. Ambos apresentam vantagens e desvantagens, que serão elencadas a seguir.

No processo de **recrutamento interno**, as vagas são preenchidas por meio da seleção de funcionários que já atuam na empresa. Os candidatos aprovados correspondem a funcionários atuantes que serão transferidos ou promovidos para outras colocações na mesma instituição.

Como principais vantagens desse tipo de recrutamento, podemos apontar o fato de que se aproveita melhor o potencial humano da organização e também motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos demais funcionários, incentivando a permanência e a fidelidade à própria organização. Esse tipo de seleção não precisa contar com a socialização organizacional de novos membros – um processo lento e oneroso. Por isso, custa financeiramente menos que um recrutamento externo.

No entanto, o recrutamento interno conta com algumas desvantagens, como a possibilidade de bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas na organização. Esse conservadorismo, além de favorecer a rotina atual, conserva a cultura organizacional existente.

No caso do **recrutamento externo**, o preenchimento das oportunidades é feito por meio da admissão de candidatos de fora da organização, o que exige um processo seletivo mais aprimorado. Esse segundo tipo de recrutamento incentiva a interação da organização com o mercado de recursos humanos, permitindo a incorporação de pessoas que “renovem os ares” da organização com seus talentos, habilidades e expectativas. Com isso, o capital intelectual da empresa torna-se mais rico e variado, bem como sua cultura organizacional.

O recrutamento externo, porém, também apresenta desvantagens: afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização, o que pode reduzir a fidelidade deles ao oferecer oportunidades a estranhos. Também requer a aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Esse tipo de seleção exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários; por isso é mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

Considerações finais

O processo de recrutamento ideal utiliza tanto o recrutamento interno quanto externo. É de fundamental importância que o recrutador identifique, por meio de dados referentes ao monitoramento de funcionários de uma organização, aqueles que tenham o conjunto de condições para concorrer à oportunidade de emprego. Os critérios dos postulantes à vaga devem estar bastante claros a todos os envolvidos, de modo a não gerar desmotivação ou o sentimento de injustiça.

De acordo com Dutra (2001), o recrutamento não é desenvolvido somente com o intuito de selecionar um novo profissional. Na verdade, esses processos ocorrem a todo o momento na empresa em razão de transferências, promoções, demissões, contratações e adequações consideradas necessárias no quadro de funcionários.

Ampliando seus conhecimentos

- GUIMARÃES, I. L. *Ingressando no mercado de trabalho*. São Paulo: C. N. Editorial, 2001.

A obra é um guia para a busca do primeiro emprego. O autor explica e comenta os programas de *trainees* e estágio; aborda questões de planejamento e dá dicas, como a postura do candidato diante de uma entrevista e como adequar o currículo.

- CALVO, G. *Procuram-se bons empregos: o mercado de trabalho na América Latina*. São Paulo: Saraiva, 2004.

A obra aborda o impacto da escolaridade sobre os rendimentos do trabalhador. Segundo os dados do autor, o diploma universitário de quatro anos aumenta a renda de um cidadão comum em mais de 85%. Calvo destaca, além da importância da escolaridade, outros aspectos que também influenciam a aceitação do profissional pelo mercado de trabalho.

Atividades

1. Analise as vagas de emprego oferecidas na sua cidade. Verifique também as ofertas de empregabilidade encontradas em revistas de grande circulação nacional, como a *Exame* e a *Você S/A*. Se possível, visite as empresas de recrutamento existentes em sua cidade e anote os cargos que você encontra nas placas de vagas. Com essa pesquisa, responda às seguintes perguntas:
 - a) O que essas ofertas de emprego têm em comum?
 - b) Em que elas diferem?
 - c) Qual é o perfil de profissional que você encontra em cada um desses meios de recrutamento?
 - d) Por que as empresas buscam diferentes veículos para divulgar as vagas disponíveis?
2. Lembre-se da última empresa em que trabalhou (ou ainda trabalha). Caso ainda não tenha trabalhado em uma empresa, converse com um parente ou amigo que atualmente esteja empregado e responda: a área de Recursos Humanos dessa empresa realiza recrutamento interno, externo ou misto? Quais são as vantagens e desvantagens dos tipos de recrutamento?

3. São características do *recrutamento interno*:

- I. Motivação e encorajamento do desenvolvimento profissional dos atuais funcionários.
- II. Socialização organizacional de novos membros dispensável.
- III. Incentivo à interação da organização com o mercado de recursos humanos.
- IV. Permanência do conservadorismo, favorecimento da rotina atual e manutenção da cultura organizacional existente.
- V. Renovação da cultura organizacional.

É correto o que se afirma em:

- a) I.
- b) I, II e IV.
- c) II, III e V.
- d) II e III.
- e) I, IV e V.

Referências

CALVO, G. *Procuram-se bons empregos: o mercado de trabalho na América Latina*. São Paulo: Saraiva, 2004.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Elsevier, 2004.

DUTRA, A. M. *Responsabilidade social: um diferencial a ser adotado pelas organizações*. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/82206/185848.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 21 fev. 2019.

GUIMARÃES, I. L. *Ingressando no mercado de trabalho*. São Paulo: C. N. Editoria, 2001.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. *Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa*. versão 3.0. Rio de Janeiro: Instituto Antônio Houaiss; Objetiva, 2009. CD-ROM.

LIMONGI-FRANCA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de Recrutamento e Seleção. *In*: LIMONGI-FRANCA, A. C.; ARELLANO, E. B. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

NATIVIDADE, P. Três em cada dez candidatos não têm habilidades técnicas exigidas. *Correio*, 20 ago. 2018. Disponível em: <https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/procura-se-profissional-qualificado-tres-em-cada-dez-candidatos-nao-tem-habilidades-tecnicas-exigidas>. Acesso em: 17 jan. 2019.

RIBEIRO, A. L. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2006. *E-book*.

SOUZA, B. *Recrutamento e seleção: um desafio ao psicólogo organizacional*. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/70053/000875617.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2019.

Recrutamento interno e externo

Sempre que uma nova vaga surge nos quadros de uma empresa, uma das primeiras decisões a se tomar é escolher a origem do profissional que a ocupará. Tanto o recrutamento interno quanto o recrutamento externo apresentam pontos positivos e negativos. Este capítulo aborda os principais aspectos que devem guiar essa decisão.

3.1 Recrutamento interno

No **recrutamento interno**, as vagas são preenchidas por meio da seleção de funcionários que já atuam na empresa, isto é, os candidatos aprovados são transferidos ou promovidos para novas vagas.

Ribeiro (2006) elucida que o recrutamento interno instiga o bom desempenho dos profissionais da empresa. Outra vantagem apontada por esse autor consiste em diminuir os custos com o processo seletivo, como gastos com honorários, com agências de emprego e anúncios.

Esse tipo de processo pode motivar os funcionários a buscar o desenvolvimento profissional em uma empresa. Lodi (1976) aponta vantagens na utilização do processo de recrutamento interno: a fonte de recrutamento é imediata e tem um custo menor; a quantidade e a profundidade de informações sobre os candidatos são maiores, pois a empresa já conhece o desempenho profissional do candidato por meio de avaliações e resultados já obtidos dentro do contexto e da cultura da empresa; ainda, incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional dos atuais funcionários, que buscam se qualificar para a vaga.

Entretanto, o profissional de Recursos Humanos (RH) deve tomar alguns cuidados ao optar pelo recrutamento interno. Cada vaga

aberta poderá ocasionar competição entre aqueles que acreditam ter as competências adequadas para preenchê-la, e como somente um dos candidatos será aprovado, esse fato pode gerar descontentamento entre os funcionários preteridos na seleção. Para evitar o problema, o departamento de Recursos Humanos deve definir e divulgar a todos, igualmente, os critérios que serão utilizados na escolha do profissional. Os candidatos devem estar de acordo com a política de carreira da empresa. Entre os possíveis critérios, podemos relacionar:

- tempo de casa;
- formação;
- objetivos alcançados pelos funcionários;
- conhecimentos específicos ligados à função;
- perfil dos candidatos;
- estratégia da empresa.

Com a divulgação ampla da vaga e dos critérios da seleção, a possibilidade de os funcionários preteridos se sentirem injustiçados é mínima. É importante que a área de RH acompanhe o desempenho dos candidatos preteridos, de modo a manter sua motivação ou reavivá-la, caso tenha sido abalada pela participação no recrutamento.

Muitas empresas têm em seus quadros pessoas extremamente competentes e talentosas. Se a empresa não criar oportunidades para que seus empregados cresçam profissionalmente, eles se tornarão desmotivados e descomprometidos com os resultados gerais da organização. Por isso, é de fundamental importância que a empresa utilize o recrutamento interno como uma das fontes de candidatos dos processos seletivos que se fizerem necessários.

Apesar das inúmeras vantagens proporcionadas pelo recrutamento interno – como menor custo, conhecimento prévio das

competências dos candidatos, elevação da moral e da motivação – esse tipo de recrutamento também traz desvantagens relevantes. A principal delas é dificultar a renovação do **capital intelectual** das empresas. Em mercados muito competitivos e inovadores, nos quais as empresas precisam se adaptar rapidamente às novas tecnologias e às mudanças sociais, é fundamental a constante renovação dos conhecimentos, habilidades e atitudes que compõem o capital intelectual das organizações.

A empresa só consegue incorporar novos conhecimentos por meio do aprendizado de seus funcionários. Nesse cenário, utilizar somente o recrutamento interno pode significar, sob uma perspectiva de médio e longo prazo, a diminuição da competitividade da empresa.

Para Tolfo e Picininni (2001), a oportunidade de crescimento contínuo e segurança, assim como a oportunidade de desenvolver carreira e segurança no emprego são alguns dos indicadores que fazem as empresas serem consideradas como as melhores para se trabalhar, retraindo profissionais talentosos.

É preciso salientar que todo processo de recrutamento interno, inevitavelmente resultará em um recrutamento externo. Ao promover ou transferir um determinado funcionário, geralmente outras pessoas situadas no escalão inferior também participarão de uma nova seleção para ocupar as vagas que foram abertas. Esse deslocamento percorrerá todos os níveis hierárquicos da organização, até o momento em que diminuirá o número de funcionários aptos a preencher uma vaga imediatamente superior. Assim, será necessário realizar o recrutamento externo.

A capacidade de recrutar e manter os melhores talentos está relacionada com a maneira como uma empresa é dirigida. Organizações que desenvolvem eficientes processos de recrutamento, seleção,

treinamento e remuneração constroem equipes talentosas, preparadas e que desejam o crescimento profissional.

Conforme a existência e o grau de estruturação de um plano de carreira que norteie o desenvolvimento dos profissionais, o processo de recrutamento interno pode ser desenvolvido de diversas formas, expostas a seguir.

3.1.1 Recrutamento informal

O tipo mais simples e comum de recrutamento interno é o **recrutamento informal**. Nele, os candidatos são conhecidos e as oportunidades aparecem dentro do setor, departamento ou seção em que o funcionário trabalha. Esse tipo de recrutamento apresenta alguns problemas: empregados qualificados que não fazem parte do setor podem não ser incluídos no processo. É um processo reativo, que só é disparado quando a vaga precisa ser preenchida com certa urgência.

Cook (2004) assinala que o recrutamento informal é aquele pelo qual os candidatos são contratados por conhecerem alguém que já trabalha na empresa. Os requisitos para a função e as qualificações individuais podem ser lateralizados, prevalecendo um sentimento de dar uma chance a alguém conhecido da equipe.

3.1.2 Recrutamento por divulgação de vaga

No **recrutamento por divulgação da vaga** todos os candidatos da organização participam, fato que aumenta a possibilidade de identificar as pessoas melhor preparadas. A promoção igualitária de oportunidades possibilita o sentimento de justiça entre os funcionários. Esse tipo de recrutamento, contudo, pode ser lento e de difícil execução; além disso, exige que se defina e que se comunique com clareza os critérios de seleção.

Em empresas que desenvolvem planos de carreira mais estruturados, o processo de recrutamento interno pode acontecer por meio

do treinamento e desenvolvimento dos funcionários, buscando prepará-los para funções já previamente definidas.

As opções de promoção, transferência ou mobilidade são consideradas antes de as necessidades aparecerem. Da mesma forma, o treinamento e o desenvolvimento de pessoas podem ser oferecidos antecipadamente. Esse processo não é recomendado para o preenchimento rápido de vagas e nos casos de emergências.

3.1.3 Recrutamento para sucessão

As empresas que dispõem de planos de carreira planejam ordenadamente a sucessão de funcionários para suas vagas, principalmente para aquelas ligadas à gerência. A área de Recursos Humanos procura identificar talentos e elaborar planos de desenvolvimento específicos e focalizados para cada funcionário. Grandes empresas desenvolvem projetos de contratação de *trainees*, visando prepará-los para a sucessão dos cargos gerenciais. Esse processo exige tempo e esforço e, em geral, só pode ser aplicado a um número limitado de indivíduos.

O legado na gestão das empresas familiares é um exemplo de processo de recrutamento para a sucessão. Qual é o melhor caminho para a sucessão do fundador de uma empresa? Contratar um profissional já preparado ou desenvolver um sucessor entre os profissionais da empresa? E quando membros da família do fundador estão presentes na empresa, a sucessão deve ser automática, com filhos sucedendo os progenitores? Mas qual dos herdeiros escolher e como prepará-lo para o cargo? Para Freire et al. (2010), a sucessão é vista como um processo de oxigenação da gestão.

Contudo, observa-se que muitas empresas não preparam adequadamente o sucessor, colocando em risco a própria sobrevivência.

3.2 Recrutamento externo

Nem sempre uma empresa poderá contar com seu corpo de funcionários para o preenchimento de uma de suas vagas disponíveis. Quando ocorre a falta de alguém preparado dentro da própria empresa, uma opção é contar com o recrutamento externo, por meio do qual a organização poderá encontrar, no mercado de recursos humanos, o profissional desejado.

As vantagens e desvantagens do recrutamento externo devem ser ponderadas em relação ao contexto no qual a empresa está inserida. Organizações que atuam em mercados mais competitivos e inovadores – como os ligados à eletrônica, informática e a bens de consumo – utilizam com mais frequência esse tipo de recrutamento para atrair novas personalidades e talentos, construir equipes multidisciplinares e acompanhar as tendências do mercado.

Diversas são as fontes de recrutamento externo que podem ser utilizadas pelas empresas. Limongi-França e Arellano (2002, p. 79) citam algumas:

- consulta ao cadastro de candidatos da própria empresa (processos seletivos anteriores ou apresentação espontânea de candidatos);
- escolas de cursos técnicos, faculdades e universidades;
- entidades de classe (sindicatos, associações e conselhos de classe);
- anúncios de vagas em locais visíveis da empresa ou em locais específicos;
- cadastros de outros recrutadores e grupos informais;
- intercâmbio entre empresas;
- *sites* especializados em oferta de candidatos;
- empresas de *outplacement*¹;

¹ Serviços de orientação e apoio especializado prestados por consultorias e empresas para profissionais que passam por um período de recolocação e estagnação de suas carreiras. A atividade de *outplacement* corresponde a indicar alternativas de empregabilidade.

- anúncios em jornais, revistas, rádio e televisão;
- agências de emprego ou *headhunters*;
- *site* da própria empresa.

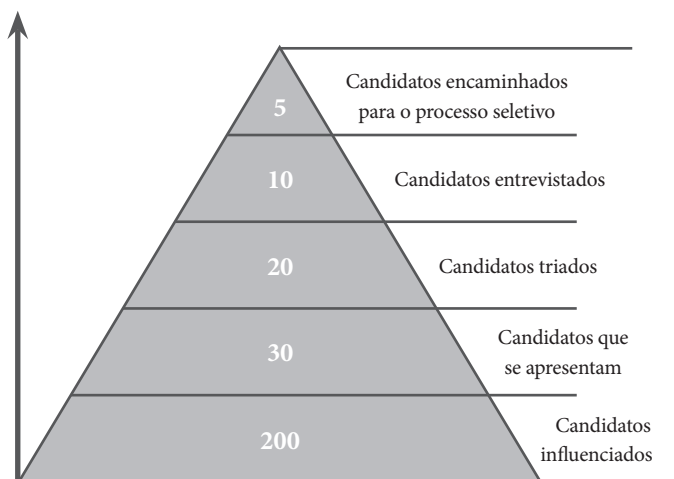
Cada uma dessas fontes de recrutamento pode ser mais ou menos adequada conforme a vaga que se pretende preencher. Por exemplo, escolas, cursos e faculdades são boas fontes para recrutar *trainees* ou estagiários, mas, em geral, não possibilitam a contratação de profissionais experientes.

Ferreira e Vargas (2014) consideram: as tecnologias de comunicação baseadas na internet e redes sociais são cada vez mais empregadas pelas empresas, seja pelo uso de cadastros no próprio *site* da organização, seja pelo uso de bases de currículos terceirizadas, ou até mesmo redes sociais.

Entidades de classe e anúncios em quadros ou murais da própria empresa são adequados para o recrutamento de profissionais operacionais ou para cargos mais baixos na hierarquia organizacional. Esses recursos não devem ser utilizados para preencher vagas sigilosas, como as que envolvem a substituição de funcionários que ainda estão trabalhando na organização.

Empresas de *outplacement* e *headhunters* são, em geral, utilizadas para recrutar profissionais com larga experiência que ocuparão vagas no nível gerencial ou de direção de uma empresa. Em qualquer um dos casos anteriormente apontados, o recrutador deve saber qual meio é o mais adequado para o processo a que deseja dar início. Esse profissional precisa, ainda, saber falar com os candidatos, maximizando os recursos disponíveis para atraí-los.

Chiavenato (2004) afirma que somente uma pequena parcela dos candidatos concorrerá efetivamente no processo seletivo. O autor chama esse fenômeno de *pirâmide seletiva do recrutamento*. Sua representação pode ser vista na Figura 1:

Figura 1 – Pirâmide seletiva do recrutamento

Fonte: Chiavenato, 2004.

O profissional de RH, conhecendo essa realidade, precisa atingir uma quantidade suficiente de candidatos para preencher de maneira adequada a oportunidade de emprego. Se somente uma pequena quantidade de possíveis candidatos for influenciada pelo anúncio, existe a possibilidade de o processo de seleção fracassar.

Por outro lado, influenciar uma quantidade muito grande de candidatos pode encarecer o processo de triagem – primeira etapa do processo de seleção. É comum vermos, em noticiários de televisão e jornais, enormes filas de candidatos a um determinado cargo (em especial, vagas de empregos públicos). Receber, triar, entrevistar e encaminhar esse elevado número de candidatos representa um custo considerável para as empresas (e para o poder público, no caso de cargos públicos).

Em resumo, os recrutadores devem utilizar meios de recrutamento adequados para cada vaga, evitando os dois extremos: poucos candidatos (que dificultam uma boa seleção) ou muitos candidatos (que encarecem o processo).

O recrutamento externo exige um processo seletivo mais aprimorado, o que eleva os custos; porém, se bem realizado, pode trazer diversos benefícios à empresa.

3.3 Fluxograma do processo de recrutamento

Ao iniciar um processo de recrutamento, o profissional responsável deve definir algumas diretrizes para seu trabalho visando à vaga disponível. Essas diretrizes compõem o que Milkovich e Boudreau (2000) chamam de *processo geral do recrutamento*. A seguir, detalharemos cada um dos passos desse fluxo.

3.3.1 Definição da filosofia do recrutamento

De acordo com a **filosofia de recrutamento**, o recrutador deve:

- definir se a escolha dos candidatos para o preenchimento das vagas será feita por meio do recrutamento interno ou externo;
- decidir se buscará alguém com as competências específicas para a vaga disponível (orientação do recrutamento para a função) ou alguém que poderá assumir novas posições no futuro, depois de passar por treinamentos (orientação do recrutamento para planos de carreira);
- definir se a escolha dos candidatos se baseará na resolução das necessidades de curto ou de longo prazo da empresa;
- considerar as peculiaridades da empresa, do cargo e do momento do mercado de trabalho.

3.3.2 Planejamento do recrutamento

Definida a filosofia de recrutamento, o recrutador precisará estimar o número de contatos de candidatos necessário para realizar uma boa seleção. Ele também necessita verificar se a descrição do cargo está atualizada. Caso contrário, é necessário atualizá-la com o auxílio da área solicitante.

3.3.3 Desenvolvimento da estratégia do recrutamento

O próximo passo a ser dado pelo recrutador é definir:

- fontes para recrutamento;
- canais de comunicação com os candidatos;
- modos de atrair os candidatos;
- preparação dos recrutadores.

3.3.4 Atividades de recrutamento

Após todas essas etapas, será dado início à parte operacional do recrutamento com:

- abertura da vaga;
- anúncio da vaga, seja nos canais internos da organização, seja por meio da publicação do anúncio, ou visita a escolas e contratação de *headhunters*, por exemplo;
- acompanhamento dos contatos realizados e manutenção de registros.

3.3.5 Avaliação do recrutamento

Alguns dos indicadores podem ser utilizados para medir a qualidade de um processo de recrutamento. São eles:

- número de funções preenchidas;
- preenchimento das funções em tempo hábil;
- custo por função preenchida;
- relação candidatos $\times$ vaga;
- custo dos anúncios em meios de comunicação;
- taxas cobradas por empresas de recrutamento.

Outros indicadores não parecem estar ligados diretamente ao processo de recrutamento, mas, se analisados com critério, também indicam a qualidade/custo de um processo de seleção. Entre eles,

podemos citar os salários e encargos do pessoal da área de RH e do pessoal das áreas interessadas, que participaram da realização do recrutamento; despesas administrativas, como telefonemas, correio, materiais diversos, criação e confecção de anúncios, viagens, alojamento e despesas pessoais dos recrutadores.

Almeida (2004) aponta outros indicadores que, mesmo estando geralmente atrelados a outros processos do departamento de Recursos Humanos, também podem ser utilizados para medir a eficiência do recrutamento. Entre eles, a autora cita o custo com treinamentos e com o desenvolvimento dos profissionais, a taxa de *turnover*² e até mesmo o clima organizacional.

3.4 Recrutamento e seleção: etapas de um mesmo processo

Após a realização dos procedimentos que compõem o fluxograma do processo de recrutamento, o recrutador terá como resultado de seu trabalho um certo número de candidatos que apresentam as características e competências requeridas pela descrição prévia do cargo solicitado. Vale lembrar que essas características são definidas pela área de RH conjuntamente com a área da empresa que tem uma vaga disponível no seu quadro de funcionários.

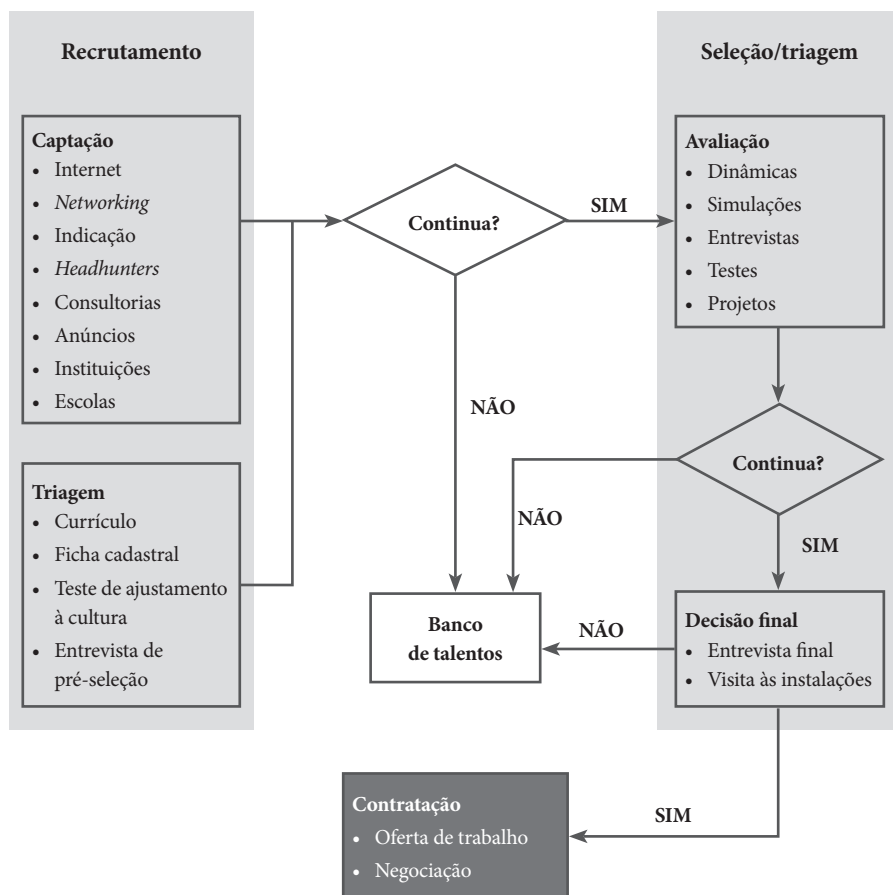
A formação de um grupo de candidatos, resultante desse primeiro processo, é apenas o primeiro passo do processo que levará à contratação, transferência ou promoção de um funcionário que ocupará essa vaga.

2 Cálculo que permite à empresa descobrir a rotatividade de pessoal em uma determinada área ou mesmo em termos organizacionais. É um coeficiente encontrado entre o número de contratações e número de demissões em um determinado período.

Terminado o recrutamento, inicia-se a seleção (segunda parte do processo) que conta com a análise do currículo e da ficha cadastral, aplicação de questionários e entrevistas de pré-seleção.

Almeida (2004) apresenta, na Figura 2, um fluxograma que mostra a interação dos dois processos. O recrutamento e a seleção são consecutivos, começando pela **captação de candidatos** e a **triagem inicial**, que são parte do **recrutamento**, seguidos pela **avaliação** e **decisão final** sobre a contratação, que fazem parte da **seleção**.

Figura 2 – Interação entre os processos de recrutamento e seleção



Considerações finais

O recrutamento é a base de todos os processos realizados pela área de Recursos Humanos de uma empresa. O sucesso na implantação e condução da gestão estratégica de pessoas começa no recrutamento dos profissionais adequados ao projeto de desenvolvimento organizacional da empresa.

Ampliando seus conhecimentos

- DEEMS, R. S. *Contratar*: como encontrar e conservar as melhores pessoas. São Paulo: Ed. Amádio, 2002.

A obra de Richard Deems usa uma linguagem simples e direta, com exemplos práticos, e serve como um guia para os vários momentos da contratação. Apesar de usar casos americanos, é bastante adequada à realidade brasileira.

- MOZER, A. E. Recrutamento e seleção: uma proposta para recrutamento e seleção interno. *Revista Gestão em Foco*, Amparo, n. 8, 2016. Disponível em: http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2016/019_artigo_cientifico_recrutamento_selecao.pdf. Acesso em: 18 jan. 2019.

O autor sugere um modelo em que as regras e critérios de seleção estejam claramente explícitos, possibilitando, assim, utilizar tanto o recrutamento interno quanto o externo de maneira equilibrada e justa durante um processo seletivo.

Atividades

1. Almeida (2004) acredita que indicadores como o custo com treinamentos e com o desenvolvimento dos profissionais, a taxa de *turnover* e até mesmo o clima organizacional estão ligados ao processo de recrutamento. Analise e discorra sobre a afirmação da autora.

2. São alguns dos critérios que podem nortear a escolha dos candidatos e que dependem da política de carreira da empresa:

- I. Tempo de casa
- II. Formação
- III. Indicação de amigos
- IV. Indicação de *headhunters*
- V. Perfil dos candidatos

É correto o que se afirma em:

- a) I.
- b) II.
- c) III.
- d) I, III e V.
- e) I, II e IV.

3. Em sua opinião, qual é a melhor fonte de recrutamento externo? Justifique.

Referências

ALMEIDA, W. *Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática*. São Paulo: Atlas, 2004.

COOK, M. *Personnel Selection: adding value through people*. 4. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2004.

DEEMS, R. S. *Contratar: como encontrar e conservar as melhores pessoas*. São Paulo: Ed. Amáudio, 2002.

FERREIRA, F. S.; VARGAS, E. C. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. *Estação científica (UNIFAP)*, Macapá, v. 4, n. 2, p. 21-39, jul./dez. 2014. Disponível em: <https://periodicos.unifap.br/index.php/estacao/article/view/1125/francielelv4n2.pdf>. Acesso: 31 jan. 2019.

FREIRE, P. S.; *et al.* Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. *Journal of Information Systems and Technology Management*, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 713-736, 2010. Disponível em: <http://www.jistem.fea.usp.br/index.php/jistem/article/view/10.4301%252FS1807-17752010000300010/222>. Acesso em: 31 jan. 2019.

LIMONGI-FRANCA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de Recrutamento e Seleção. In: LIMONGI-FRANCA, A. C.; ARELLANO, E. B. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

LODI, J. B. *Recrutamento de pessoal*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MOZER, A. E. Recrutamento e seleção: uma proposta para recrutamento e seleção interno. *Revista Gestão em Foco*, Amparo, n. 8, 2016. Disponível em: http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2016/019_artigo_cientifico_recrutamento_selecao.pdf. Acesso em: 31 jan. 2019.

RIBEIRO, A. L. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2006.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. *Revista de Administração Contemporânea*. [on-line], Curitiba, v. 5, n.1, p.165-193, jan./abr. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n1/v5n1a10.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2019.

Seleção de pessoas

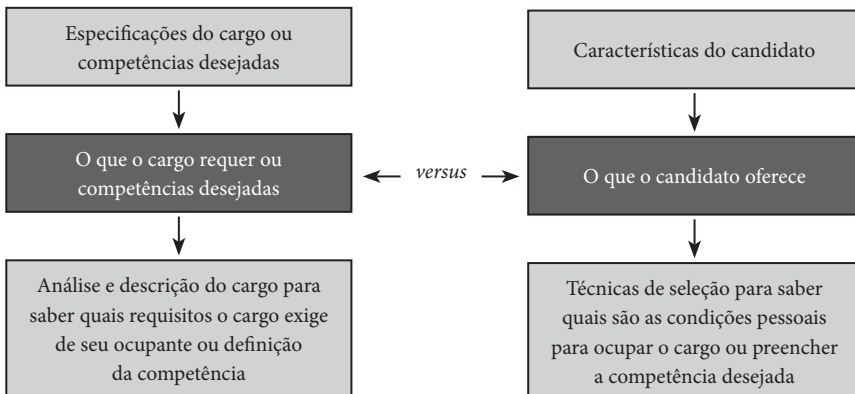
Após recrutar os candidatos com perfis mais adequados para uma certa vaga, é necessário realizar a atividade mais detalhada do processo de agregar pessoas, ou seja, a **seleção**. Selecionar é escolher o melhor candidato para o cargo, e é por meio desse processo que a organização elege, dentre os candidatos recrutados, a pessoa que melhor alcança os critérios para a vaga disponível.

Neste capítulo, abordaremos aspectos relacionados ao processo de seleção de pessoas, que se configura, basicamente, como um processo de comparação.

4.1 Cargos e candidatos

A Figura 1 ilustra uma comparação entre: os perfis dos diversos candidatos à vaga; as exigências do cargo e as competências dos candidatos; e as expectativas do candidato e as condições oferecidas pela empresa.

Figura 1 – Comparação entre especificações do cargo e características do candidato



O processo de seleção funciona como um filtro, por meio do qual a empresa busca identificar e contratar os profissionais mais talentosos. Esse filtro é composto por vários estágios e cada um deles deve estar integrado aos estágios adjacentes, que conforme Almeida (2004) são:

- **Primeiro estágio: atração** – nesse estágio ocorre qualquer tipo de ação para atrair candidatos. É de responsabilidade dos profissionais de recrutamento.
- **Segundo estágio: triagem** – estágio composto por ações voltadas para eliminação de candidatos não qualificados. Pode ser desenvolvido tanto pelos recrutadores, em uma pré-seleção, quanto pelos selecionadores, por meio da aplicação de técnicas de seleção.
- **Terceiro estágio: avaliação** – nesse estágio as ações estão voltadas para a avaliação dos candidatos pré-selecionados. É de responsabilidade dos selecionadores escolher, entre as técnicas de seleção existentes, aquelas que permitam identificar as competências e as potencialidades dos candidatos.
- **Quarto estágio: decisão** – nesse estágio ocorrem as ações para a decisão sobre quem serão os candidatos finais. Deve ser desenvolvido pelos selecionadores que atuarão de maneira conjunta entre si e com o gestor da área solicitante.

Esses estágios podem ser representados conforme a Figura 2.

Figura 2 – Estágios do processo de seleção de pessoas



Faissal *et al.* (2009) apontam que a seleção de pessoas ocorre em etapas sequenciais e interligadas, porém distintas. A primeira é a **triagem**. De certa forma, a triagem faz parte tanto do processo de recrutamento quanto do processo de seleção. Começa como uma pré-seleção, que ocorre concomitantemente à atração de candidatos, com a análise prévia dos currículos e entrevistas de recrutamento.

Normalmente, após a realização da etapa de triagem, diversos candidatos apresentam características e competências consideradas adequadas ao preenchimento da vaga. Segue-se, então, a etapa de **avaliação dos candidatos**, na qual são utilizadas técnicas de seleção definidas para avaliação dos candidatos, como testes de conhecimento, testes psicológicos, dinâmicas de grupo e entrevistas com os selecionadores e com gestores das áreas requisitantes da vaga. Em geral, são utilizadas diversas técnicas de seleção.

A última etapa é a decisão de contratação, normalmente decidida pela área de RH em conjunto com a área requisitante. A responsabilidade pela seleção do melhor candidato deve ser compartilhada entre a área de Recursos Humanos e a área que solicitou o profissional. Ao identificar a necessidade de contratação, a área solicitante deve decidir quais são as características desejadas para que os candidatos avaliem sua compatibilidade com o cargo. Essa mesma área deve fazer a Requisição de Emprego (RE)¹ ao departamento de Recursos Humanos. Durante o processo, a área solicitante deve participar das entrevistas e demais etapas da seleção, para auxiliar os selecionadores no momento da decisão sobre o melhor candidato. Na verdade, a palavra final é da área solicitante.

Cabe aos profissionais de Recursos Humanos, tão logo recebam uma RE, escolher a melhor forma de recrutamento, realizar as

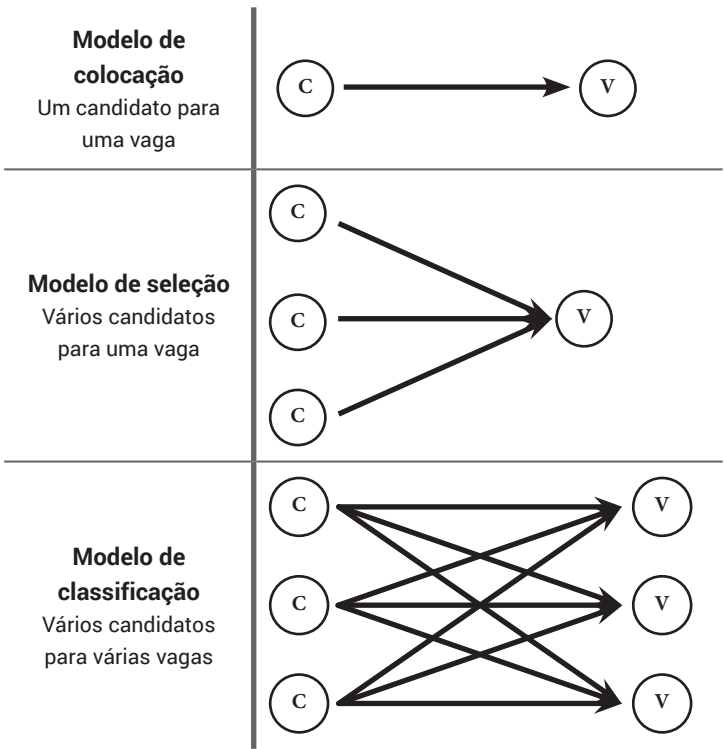
1 Neste documento, a área que necessita de um novo profissional descreve para a área de Recursos Humanos a vaga em aberto. Em geral, inclui a descrição da vaga, local de trabalho, pré-requisitos e outras informações que sejam necessárias ao processo de seleção.

entrevistas de triagem, definir e aplicar as técnicas de seleção mais adequadas ao cargo e, por fim, assessorar os gerentes da área solicitante no processo de seleção.

4.2 Tipos de seleção

Chiavenato (2004) aponta que existem diversos modelos de processos seletivos, de acordo com a relação candidatos/vagas em aberto. A Figura 3 exemplifica os diversos modelos apontados pelo autor.

Figura 3 – Modelos de processos seletivos



Fonte: Chiavenato, 2004.

Como mostra o autor, a escolha do melhor modelo de processo seletivo depende da quantidade de vagas oferecidas e de sua relação com a quantidade de candidatos disponíveis. Independentemente

do modelo adotado pela empresa, o processo de seleção é desenvolvido por meio da utilização de uma série de técnicas que permitirão ao profissional de Recursos Humanos identificar tanto as **competências** – ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes já desenvolvidos pelos candidatos – quanto as **aptidões**, isto é, as potencialidades que eles têm, mas que ainda não foram plenamente desenvolvidas.

Pontes (2004) afirma que as etapas do processo de seleção tendem a variar em cada empresa, mas salienta que as técnicas de seleção permitirão ao selecionador identificar aspectos relacionados à personalidade do candidato, que são de fundamental importância para a decisão sobre a contratação.

4.3 Técnicas de seleção

Para que a contratação ocorra, podem ser aplicadas diversas técnicas de seleção, que serão discutidas a seguir.

4.3.1 Entrevistas

A entrevista é a mais utilizada e a mais importante técnica de seleção. Em muitos processos – em especial em empresas de pequeno porte – é a única técnica utilizada. A entrevista pode ser utilizada em diversos momentos do processo seletivo. Mesmo no processo de recrutamento, uma pré-seleção pode ser realizada com as entrevistas iniciais.

Existem diversos tipos de entrevistas, adequadas a cada um dos momentos do processo seletivo. Elas podem ser utilizadas para pesquisar aspectos profissionais e pessoais da vida do candidato, bem como para identificar suas expectativas futuras e seus anseios.

É comum utilizar as entrevistas para verificar as ações e atitudes tomadas pelos candidatos em experiências anteriores de sua vida profissional, de modo a perceber como reagem a situações adversas e como costumam tomar decisões. As entrevistas também podem

ser utilizadas para verificar a veracidade dos dados informados no currículo e nos demais documentos apresentados pelo candidato.

4.3.2 Provas de conhecimento

Em alguns processos seletivos – em especial aqueles ligados a vagas técnicas – faz-se necessário verificar o nível dos conhecimentos dos candidatos em relação à função a ser exercida. Para alcançar esse objetivo, o profissional de seleção pode utilizar uma técnica chamada **prova de conhecimentos específicos**, por meio da qual medirá as competências dos diversos candidatos.

Algumas empresas também utilizam **provas de conhecimentos gerais** em seus processos de seleção, como ferramenta para medir a cultura geral do candidato. Esse tipo de avaliação é especialmente importante para funções nas quais os funcionários desenvolvem relações com clientes.

Os **testes psicológicos** são amplamente utilizados em processos seletivos; no entanto, só podem ser aplicados por psicólogos. Esses testes permitem identificar e avaliar aspectos da personalidade e aptidões do candidato que podem não estar tão explícitas no momento em que ele se apresenta.

Os testes psicológicos podem ser divididos em dois grandes grupos:

- **psicométricos** – medem aptidões individuais, que são comparadas pelo psicólogo com escores ou pontuações anteriormente validadas. Entre os testes psicométricos mais utilizados, podemos citar os testes de inteligência.
- **de personalidade** – identificam traços da personalidade do sujeito. Entre os testes mais utilizados, podemos citar o inventário de interesses, o inventário de motivação e o inventário de frustração.

4.3.3 Técnicas vivenciais

Amplamente utilizadas pelos selecionadores, as técnicas vivenciais procuram avaliar como o candidato reage a situações que podem ser encontradas no cotidiano do cargo pretendido. Elas também possibilitam ao recrutador identificar o modo como cada candidato se relaciona com as demais pessoas. Em geral, as técnicas vivenciais envolvem uma simulação de situações corriqueiras de trabalho próprias da vaga disponível, o que pode fazer com que os candidatos mais tímidos não se sintam à vontade. Por isso, essas vivências devem ser aplicadas apenas para seleções que visem recrutar profissionais com competências sociais e relacionais. Existem três tipos de técnicas vivenciais. São elas:

- **provas situacionais** – são testes nos quais se pede para o candidato realizar uma determinada tarefa que faz parte das funções de responsabilidade do cargo disputado. Um teste de digitação, a operação de uma máquina ou a confecção de um determinado prato são exemplos desse tipo de prova.
- **dinâmica de grupo** – os jogos realizados nesse tipo de prova podem, ou não, estar relacionados com as funções a serem desempenhadas. O objetivo é promover a interação entre os diversos candidatos, pois os selecionadores poderão observar aspectos como liderança, poder de negociação e interação social.
- **psicodrama** – é um tipo de vivência no qual o candidato expressa seus sentimentos, valores e emoções por meio da construção de um papel social, como em uma peça teatral.

Não se pode afirmar que determinada técnica de seleção é mais adequada que outra, que a entrevista individual, por exemplo, é tão eficiente quanto a dinâmica de grupo, ou que um teste psicométrico é mais adequado que um teste de conhecimento. Cada uma das técnicas vai medir e analisar uma determinada faceta da personalidade, das competências e das aptidões do candidato. Para cada situação há

um tipo de técnica na qual a aplicação adequada aumenta a possibilidade de uma seleção bem-sucedida.

Os processos de seleção terão maior sucesso à medida que o selecionador observa o desempenho do candidato em momentos diferenciados e utiliza várias técnicas de seleção. Utilizar mais de um selecionador no processo também aumenta a possibilidade de sucesso, pois permite comparar opiniões e observações.

Por essas características, processos mais longos como programas de estágio e de *trainees* possibilitam uma escolha mais acertada. Porém, na maioria dos casos, não se dispõe de tanto tempo para se selecionar o candidato ideal.

4.4 Melhorando o processo seletivo

A seguir, veremos, conforme a obra de Almeida (2004), um pouco de todas as partes do processo seletivo, para entendermos qual é a função de cada uma delas. Também conheceremos algumas ações que ajudam a aumentar a qualidade e a efetividade dos processos seletivos.

4.4.1 Planejamento do processo seletivo

No momento do planejamento do processo seletivo, é importante que a área de Recursos Humanos mantenha a proximidade com as diversas unidades e departamentos que compõem a organização. Conhecer profundamente o negócio, as funções e as atividades de cada área possibilita ao profissional de Recursos Humanos maior entendimento das competências essenciais da instituição para a qual trabalha e de seus profissionais, possibilitando sugestões de mudança na descrição dos cargos e no perfil dos profissionais a serem contratados.

Quando o profissional de Recursos Humanos conhece profundamente o negócio da organização, consegue pensar estrategicamente as atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos, antecipando as ações necessárias.

Se a empresa tem como objetivo estratégico a abertura de filiais ou outras unidades de negócio, a área de Recursos Humanos pode antecipar os processos de recrutamento, criando e mantendo um banco de dados de possíveis candidatos já pré-selecionados.

Em alguns momentos, dependendo da estratégia, a empresa também pode utilizar métodos alternativos, como a contratação temporária, a subcontratação e a terceirização.

4.4.2 Recrutamento

Antes de realizar o processo de recrutamento, a empresa pode realizar estudos e pesquisas que possibilitem conhecer melhor o mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos de uma determinada função ou profissão.

As pesquisas também podem ajudar a empresa a entender como os candidatos buscam uma colocação, que meios de comunicação utilizam nessa busca e o que mais os atrai nas propostas de emprego.

Depois de analisados e contextualizados, os dados coletados permitirão ao profissional de recrutamento planejar de maneira mais adequada o processo de atração de pessoal, diminuindo os custos e aumentando a efetividade.

Em mercados nos quais existem mais vagas do que candidatos preparados, é importante que a empresa cuide da sua imagem. Empresas bem-conceituadas nos aspectos comerciais, de ética, de responsabilidade social e ambiental, que são reconhecidas pelas políticas de Recursos Humanos, atraem os melhores candidatos.

A imprensa pública especializada lança anualmente guias com as melhores empresas para se trabalhar. Isso também aumenta o interesse de bons candidatos em trabalhar nas empresas citadas.

Outro importante fator para aumentar a efetividade do recrutamento é utilizar múltiplas fontes de recrutamento externo, mantendo relações com entidades de classe, instituições de ensino, empresas de recrutamento e *headhunters*.

Dessa forma, a empresa pode manter um banco de talentos que poderá ser utilizado na hora adequada.

4.4.3 Pré-seleção

Uma das mais importantes etapas do processo de recrutamento é a pré-seleção, que irá identificar quais candidatos deverão ser encaminhados ao processo seletivo. A área de Recursos Humanos pode desenvolver alguns testes e questionários a serem respondidos pelos candidatos, mesmo que não haja uma vaga em aberto no momento. Em conjunto com uma análise do currículo, esses pré-testes possibilitam a criação de uma classificação dos candidatos por meio de pontos, para agilizar o processo de pré-seleção quando surgirem vagas.

Uma interessante dica de Almeida (2004) é ler em equipe os currículos recebidos, como modo de aumentar o número de observações e permitir a troca de percepções sobre os candidatos.

4.4.4 Seleção

O momento da seleção dos candidatos é fundamental no processo de agregar pessoas. É nele que os candidatos serão avaliados em profundidade para verificar se realmente têm as competências e aptidões necessárias e se conseguirão se adaptar à cultura da empresa.

É importante que o selecionador utilize diversas técnicas de seleção. Só assim será possível avaliar as diversas facetas de cada candidato. É interessante também solicitar aos candidatos que realizem uma determinada tarefa antes da aplicação de cada técnica. Além disso, pedir que o candidato visite o *site* da empresa, conheça as instalações da organização e se informe sobre o mercado no qual atua permite avaliar importantes aspectos como iniciativa, proatividade, autodidatismo e interesse.

4.4.5 Escolha do candidato

Nem sempre é possível, em um processo de seleção, conhecer o candidato na prática. Porém, se houver a oportunidade, é interessante

pedir que desenvolva um projeto relacionado ao trabalho que irá realizar. Outra possibilidade é contratá-lo por um período determinado para avaliar na prática as observações feitas no processo seletivo.

Considerações finais

Em um ambiente no qual as empresas precisam constantemente se renovar e buscar competências que as diferenciem de seus concorrentes, o recrutamento e a seleção passam a ter um papel estratégico fundamental, pois é por meio desses processos que a empresa renovará constantemente suas competências, garantindo sua sobrevivência a longo prazo.

Ampliando seus conhecimentos

- FORMADOR. Disponível em: <http://www.formador.com.br>. Acesso em: 28 jan. 2019.

O *site* Formador.com.br traz mais de 250 dinâmicas de grupo, que podem ser utilizadas tanto no recrutamento e seleção quanto na área de treinamento e desenvolvimento. Algumas dinâmicas são mais direcionadas a escolas e cursos, mas é possível encontrar exercícios muito interessantes, que podem ser utilizados no cotidiano do profissional de RH.

- FAISSAL, R. *et al.* *Atração e seleção de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

A obra de Faissal, considerada direta e objetiva, tem como objetivo discutir a necessidade de mudança no posicionamento e nas práticas atuais das empresas no que tange a atração e seleção de pessoas. O autor discute as práticas comuns desenvolvidas pelos departamentos de RH e sugere novos enfoques para o recrutamento e seleção.

Atividades

1. Assinale a alternativa que lista corretamente os quatro estágios do processo de seleção, segundo Almeida (2004):
 - a) Estágio 1 – atração; Estágio 2 – triagem; Estágio 3 – avaliação; Estágio 4 – decisão.
 - b) Estágio 1 – recrutamento; Estágio 2 – recrutamento interno; Estágio 3 – recrutamento externo; Estágio 4 – seleção.
 - c) Estágio 1 – entrevista; Estágio 2 – testes; Estágio 3 – dinâmica de grupo; Estágio 4 – decisão.
 - d) Estágio 1 – entrevista; Estágio 2 – testes psicométricos; Estágio 3 – testes psicológicos; Estágio 4 – dinâmica.
 - e) Estágio 1 – definição do cargo; Estágio 2 – seleção de pessoas; Estágio 3 – recrutamento; Estágio 4 – decisão.
2. Em sua opinião, qual é a técnica de seleção mais adequada? Justifique sua resposta.

Referências

ALMEIDA, W. *Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática*. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Elsevier, 2004.

FAISSAL, R. *et al. Atração e seleção de pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FORMADOR. Disponível em: <http://www.formador.com.br>. Acesso em: 28 jan. 2019.

PONTES, B. R. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. 4. ed. São Paulo: LTR, 2004.

Entrevistas de seleção

A entrevista é a técnica mais utilizada nos processos seletivos. A ampla utilização dessa técnica se deve a alguns fatores, como: o baixo custo, a facilidade de sua aplicação, a adaptação dessa técnica a diversas fases do processo seletivo e a riqueza de informações, sensações e impressões sobre o candidato. A técnica permite o contato direto, possibilitando sanar dúvidas e esclarecer alguns pontos que possam ter surgido no processo de recrutamento, ou mesmo durante a aplicação de outras técnicas de seleção. Diante dessas perspectivas sobre a entrevista, neste capítulo discutiremos o papel dessa técnica relacionada aos diferentes tipos de processos seletivos.

5.1 O papel das entrevistas no processo seletivo

Embora sua aplicação seja comum, a entrevista nem sempre é conduzida com o cuidado necessário, de modo a permitir a obtenção de dados confiáveis e a transmissão de boa imagem da empresa e do entrevistador. Por isso, nem sempre a etapa da entrevista garante o sucesso do processo seletivo. Como todas as outras ferramentas de seleção, ela deve ser planejada e aplicada de maneira organizada e, sempre que possível, em conjunto com outras técnicas que permitam avaliar o candidato. Torres (1991, p. 36) afirma que

a entrevista deve ser utilizada como um recurso complementar do processo seletivo, exercendo um papel integrador em relação às demais formas de seleção, já que as características dos candidatos constituem um todo e não uma justaposição de traços isolados, os quais necessitam ser integrados e combinados numa personalidade global.

Chiavenato (2004) aponta algumas vantagens e desvantagens da utilização da entrevista na seleção. Para o autor, a entrevista permite o contato face a face com o candidato, e essa interação direta possibilita ao selecionador enxergá-lo em sua totalidade e avaliar suas reações.

Chiavenato (2004) também acredita que a entrevista é uma técnica altamente subjetiva, com grande margem de erro e variação. A depender do momento, o candidato pode não se sair bem na entrevista, por isso a técnica não permite comparar vários candidatos entre si. Apesar de parecer simples, a entrevista exige bastante experiência e treinamento do entrevistador, além de demandar grande conhecimento a respeito do cargo disponível.

Almeida (2004) acredita que, apesar de seu subjetivismo, a entrevista encontra-se bastante aperfeiçoada. Inclusive, há autores que afirmam ser ela o instrumento mais importante do processo de seleção (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

A entrevista não é uma estratégia única. Diversas técnicas e abordagens podem ser utilizadas, de acordo com o objetivo que se busca atingir. Para Cunha (2007), os objetivos de cada tipo de entrevista determinam seus alcances e seus limites.

Cada uma das técnicas de seleção tem como objetivo verificar um determinado aspecto da personalidade do candidato. Os testes psicométricos¹ permitem identificar e avaliar aspectos da personalidade e aptidões do candidato. As técnicas vivenciais procuram avaliar como o candidato reage a situações que podem ser encontradas no cotidiano do cargo pretendido e também como cada candidato se relaciona com as demais pessoas. Já a entrevista, de acordo com o momento no qual é utilizada, pode atender a objetivos distintos.

1 A ciência psicométrica busca a medição de aspectos psicológicos individuais por meio da aplicação de técnicas e medidas. Segundo os teóricos psicométricos, a inteligência é um traço (ou conjunto de traços) que pode ser medido em escalas.

Segundo Guimarães e Arieira (2005, p. 210),

a entrevista é seguramente a técnica mais utilizada em todas as organizações, ela tem inúmeras aplicações, desde uma entrevista preliminar para o recrutamento, a entrevista de desempenho, entrevista de caráter social, até entrevista de desligamento, a qual poderá ser subsídio para as políticas de administração de recursos humanos das organizações.

Entrevistas de triagem, em geral, realizadas no processo de recrutamento ou como primeira fase do processo de seleção, buscam confirmar as informações detalhadas pelo candidato em seu currículo ou na ficha de solicitação de emprego. Permitem também ao selecionador formar uma primeira impressão a respeito do candidato. Além disso, o entrevistador pode fornecer ao candidato, no momento da entrevista de triagem, informações sobre o cargo disputado, sobre a empresa, além de sanar dúvidas sobre o processo, verificando o interesse do candidato em participar da seleção.

É comum o uso de **entrevistas estruturadas**, com um roteiro de perguntas previamente definido. No fim do processo de seleção, o candidato deve ser entrevistado pelo gestor da área na qual trabalhará, caso seja admitido. Essa entrevista possibilita identificar se o candidato se adaptará à cultura da área, além de permitir uma avaliação dos conhecimentos técnicos do cargo pretendido. A entrevista final normalmente não segue um roteiro, quase assumindo a forma de um bate-papo entre gestor e candidato.

5.2 Tipos de entrevistas de seleção

Diversos são os modelos e estruturas de entrevistas que podem ser usados durante o processo seletivo. Entretanto, eles devem estar de acordo com os objetivos que o selecionador visa atingir. A seguir, discutiremos alguns desses modelos.

5.2.1 Entrevista não estruturada

A **entrevista não estruturada** é uma entrevista não dirigida. É informal e dá maior abertura ao candidato. Nesse tipo de entrevista, é importante deixar o candidato à vontade para expressar suas opiniões. É uma oportunidade de conhecer a pessoa.

O entrevistador fará um esboço dos tópicos que serão abordados. Demonstrará interesse e empatia pelo candidato, iniciando a entrevista com perguntas gerais, não comprometedoras, como: “conte-me sobre seu último trabalho”.

O entrevistador sondará com perguntas do tipo: “como as mudanças gerenciais afetaram o seu departamento?”. Com base nessa primeira sondagem, o entrevistador deverá investigar alguns pontos abordados pelas respostas iniciais que podem ser importantes no processo de seleção. O entrevistador deverá fazer perguntas mais específicas e que forneçam informações mais definidas, como: “quer dizer que você e o seu novo chefe tinham estilos muito diferentes e decidiram que uma mudança seria melhor?”.

As entrevistas não estruturadas têm desvantagens. O entrevistador pode esquecer de elucidar algum ponto importante. Por dependerem muito das condições do momento – tanto do candidato quanto do entrevistador –, essa modalidade pode resultar em uma seleção parcial, dificultando a comparação entre diversos candidatos.

5.2.2 Entrevista planejada

Utilizadas com frequência no processo de seleção, a **entrevista planejada** ou **estruturada** leva o entrevistador a conhecer melhor o candidato que já passou pela pré-entrevista. Essa modalidade exige a formulação de questões abertas que estimulem o candidato a fornecer uma resposta elaborada, baseada em suas competências. Devem ser evitadas perguntas fechadas, que levem a respostas do tipo “sim” ou “não”.

Uma pergunta do tipo: “você começou a trabalhar com 18 anos?” leva exclusivamente a uma resposta assertiva ou negativa. Perguntas desse tipo não possibilitam avaliar o candidato. Já a pergunta “como você determina suas prioridades?” ou “como você atende um cliente que está insatisfeito com a empresa?” levam a longas respostas por parte do candidato, permitindo avaliar diversos aspectos de sua personalidade.

As entrevistas estruturadas apresentam uma série de vantagens: evitam que o entrevistador se esqueça de abordar algum ponto importante, facilitam a comparação entre as entrevistas de diversos candidatos e permitem estabelecer uma maior empatia e conexão com o candidato.

5.2.3 Entrevista comportamental

Também chamada de *entrevista por competências*, permite avaliar as habilidades do candidato desenvolvidas ao longo de sua trajetória profissional, referentes aos cargos que ocupou. Essas perguntas exigem que o candidato descreva as ações, os comportamentos e sentimentos em diversos momentos de sua carreira, tornando a entrevista comportamental adequada para investigar qual é o provável comportamento do candidato em caso de contratação.

A entrevista comportamental tem como foco identificar as competências do candidato e como elas se traduzem em comportamentos verificáveis na conduta profissional durante as atividades realizadas no cargo em questão. O objetivo é entender e analisar experiências que o candidato teve em outras empresas e situações passadas que possam refletir os desafios do cargo pretendido.

Rabaglio (2001) diz que, com base na análise das experiências e dos comportamentos, é possível identificar a presença ou a ausência de características desejadas no candidato e prever como será seu comportamento em situações futuras inerentes ao cargo. O selecionador consegue comparar e classificar as competências

identificadas no candidato com a descrição do perfil adequado para o cargo.

A entrevista deve ser planejada de modo a utilizar perguntas abertas específicas ligadas a situações profissionais que levem a respostas com verbos de ação no passado. Uma pergunta do tipo: “quando a empresa lançou o novo produto e determinou metas agressivas, o que você fez para atingi-las? Qual foi o resultado?” Isso leva o candidato a uma resposta completa, composta por três partes:

1. **Contexto** – como era a situação.
2. **Ação** – o que ele fez.
3. **Resultado** – quais são os resultados obtidos por meio da ação tomada.

O planejamento necessário para desenvolver uma entrevista comportamental é bastante detalhado e deve começar pela análise do perfil de competências do cargo. Caso as competências necessárias não estejam explícitas, é importante discutir com a área solicitante e construir, em conjunto, uma nova descrição, mais detalhada.

Definidas as competências, o selecionador deve traduzi-las em comportamentos de um perfil a ser identificado e escolhido. Se a vaga exige que o candidato seja capaz de lidar com a rápida mudança tecnológica e aprender constantemente, o selecionador deve desenvolver uma pergunta como: “descreva-me como você fez para manter-se atualizado e adaptar-se às mudanças que ocorreram na forma de atuação de seu cargo no último ano”.

O selecionador deve montar um roteiro de entrevista em que sejam incluídas perguntas que possibilitem a identificação de competências técnicas e comportamentais. Durante a entrevista, é importante que o selecionador sempre peça ao candidato que exemplifique suas respostas utilizando exemplos de sua vida profissional, incluindo o contexto, a ação e o resultado obtido.

A entrevista comportamental permite ao selecionador comparar os diversos candidatos quanto a suas competências, de modo a facilitar a opção final. Vale notar que esse tipo é mais objetivo e sistemático e proporciona uma precisão do desempenho futuro, aumentando a chance de uma contratação de sucesso. O entrevistador, porém, deve estar atento a respostas ensaiadas e pouco sinceras. Se aquele profissional for experiente, utilizará perguntas cruzadas que permitam identificar incoerências nas respostas como forma de garantir uma boa entrevista.

5.2.4 Entrevista situacional ou de simulação

Nem sempre a entrevista comportamental conseguirá avaliar todas as competências necessárias para o cargo. O candidato pode buscar uma nova colocação, diferente de sua experiência anterior, ou pode ter sido recrutado internamente, disputando uma promoção; por isso, não tem experiência no cargo.

Nesse caso, o profissional de seleção pode utilizar a **entrevista situacional**, modalidade que conta com exercícios ou simulações de situações que podem ocorrer no cotidiano da função pretendida. Esse tipo de entrevista permite ao selecionador identificar como o candidato reagiria a determinadas situações.

O selecionador deverá descrever para o candidato uma determinada situação real e lhe pedir que descreva as ações e os comportamentos que adotaria no momento. A descrição da situação pode envolver memorandos, relatórios, planos de ação, anotações ou textos que exemplifiquem o que ocorre no desempenho da função.

Um exemplo de entrevista situacional é entregar ao candidato a uma vaga de vendedor uma tabela de preços fictícia e uma proposta de compras de um cliente que deseja um grande volume de um determinado produto a um preço abaixo da tabela. O entrevistador deve pedir que o candidato calcule o valor da proposta e

os descontos necessários para atender ao pedido e questionar se o candidato aceitaria a proposta e por que tomaria essa decisão.

5.3 Outros usos da entrevista

As entrevistas são utilizadas não só no processo de recrutamento e seleção, mas também como forma de acompanhamento e avaliação do funcionário no desempenho de suas funções, mesmo no momento em que ele se desliga da empresa. Apesar de este capítulo ser focado nas entrevistas de seleção de pessoal, descreveremos brevemente os diversos usos das entrevistas em outros momentos.

5.3.1 Entrevista de triagem ou de pré-seleção

Realizada durante o processo de recrutamento, esse tipo de entrevista tem um caráter mais superficial e busca esclarecer alguns pontos do currículo do candidato, bem como analisar seu modo de se expressar. Pode ser realizada por telefone ou presencialmente.

A entrevista de triagem permite que o recrutador elabore uma primeira impressão a respeito do seu entrevistado.

Esse tipo de entrevista deve ser objetiva. O selecionador que optar por essa modalidade deve estabelecer quais são as questões básicas a serem levantadas durante o processo de recrutamento, como: “o candidato preenche as exigências e as qualificações necessárias?”, “o candidato se expressa de forma adequada ao cargo pretendido?”.

O selecionador deve ouvir adequadamente as considerações do candidato, anotar dados e impressões que possam orientar as próximas etapas da seleção e utilizar perguntas adequadas para captar os dados necessários. É importante que quem fizer a entrevista evite explicar muito profundamente o cargo e questões organizacionais, pois esse procedimento deve ser realizado em uma etapa mais avançada do processo seletivo.

Se realizada de maneira adequada, a entrevista de triagem serve como um filtro, poupando tempo e recursos da empresa no processo de seleção, escolhendo os candidatos com maior potencial de preencher os requisitos exigidos pela vaga em aberto.

5.3.2 Entrevista de avaliação

Em diversos momentos da gestão dos recursos humanos de uma empresa, o profissional de RH precisará avaliar o desempenho dos funcionários em relação às metas e aos objetivos traçados. Essas avaliações podem ser utilizadas para:

- verificar a necessidade de um treinamento;
- classificar o funcionário e habilitá-lo a participar de um processo de promoção;
- avaliar a conduta e o comportamento do funcionário em processos de avaliação organizacional.

As **entrevistas de avaliação** são particularmente difíceis de serem realizadas, pois o avaliador pode estar lidando com colegas, subordinados ou até mesmo superiores hierárquicos. Se o processo de avaliação não for bem claro para todos os envolvidos, podem ser levantados questionamentos pessoais que não estão ligados ao desempenho do cargo. Alguns entrevistados também podem considerar a avaliação como uma crítica, o que aumenta o nível de tensão e pode levar à discussão.

O avaliador experiente deve analisar o desempenho, e não a conduta ou os hábitos do entrevistado, não o obrigar a se desenvolver e melhorar seu desempenho, e sim sugerir maneiras de superar os pontos fracos.

Ao planejar uma entrevista de avaliação, o profissional de Recursos Humanos deve se preparar, buscando identificar o objetivo da entrevista. É importante deixar o entrevistado à vontade, começando com uma breve conversa informal. A sala deve ser confortável e a entrevista deve ser conduzida sem a presença de outras pessoas. Mesmo que as

perguntas tenham de ser conduzidas mais formalmente, é importante manter um clima de cordialidade. O entrevistador deve deixar claro que não é uma entrevista de ação disciplinar (que discutiremos a seguir), e sim de avaliação.

É importante evitar abordar somente os pontos fracos e os problemas do funcionário, deve-se também destacar seus pontos fortes e seus sucessos. A entrevista de avaliação é muito mais uma ação de orientação do que de punição.

5.3.3 Entrevista de ação disciplinar

São realizadas quando o funcionário desempenha alguma ação ou adota um comportamento que fere os códigos de conduta da empresa. São entrevistas difíceis e tensas. Muita coisa está em jogo: o futuro profissional do empregado, suas relações com os demais funcionários e até mesmo a moral e a motivação de toda a equipe.

Apesar de complicadas, as entrevistas de ação disciplinar são necessárias e, se bem conduzidas, podem evitar o mal maior da demissão. É importante que o entrevistador aborde o funcionário tendo como base o código de conduta da empresa e a legislação trabalhista, que determina os direitos e responsabilidades do empregado. A punição a ser aplicada – que pode ir desde uma advertência verbal até a suspensão do trabalho – deve ser adequada à gravidade do fato e estar amparada na lei.

Durante a entrevista, o profissional de Recursos Humanos deve manter o tom formal e explicar ao funcionário em detalhes o motivo da punição. O entrevistado deve ter a chance de explicar a sua versão dos fatos, mas entender que a punição será aplicada. É importante ter uma testemunha durante a entrevista e um relatório detalhado de tudo o que foi dito, para ser mantido no arquivo do funcionário.

5.3.4 Entrevista de desligamento

A entrevista de desligamento deve ser realizada tanto em casos de afastamento voluntário quanto em casos de demissão. O objetivo

é obter informações sobre os motivos do desligamento, no caso de o funcionário pedir demissão. Também possibilita a coleta de observações, sensações e sentimentos do ex-funcionário não só em relação ao processo de afastamento, mas quanto a toda sua relação profissional com a empresa, desde seleção, treinamento, desenvolvimento, cultura, relações humanas, liderança e motivação. A entrevista de desligamento pode ser uma fonte muito valiosa de dados para desenvolver a área de Recursos Humanos.

Não é aconselhável entrevistar o empregado no dia em que foi demitido, pois pode estar emocionalmente abalado. Quando o funcionário pede demissão, ao contrário, esse pode ser o dia ideal, pois os motivos do pedido ainda estão claros em sua mente.

No caso do funcionário demitido, deve-se esperar aproximadamente uma ou duas semanas, momento no qual normalmente precisa retornar à empresa para realizar os procedimentos legais do desligamento. É preciso avisar que o resultado da entrevista não afetará o pagamento, a concessão da carta de referência ou de futuras referências. O entrevistador deve esclarecer que a entrevista tem o objetivo de melhorar o RH. Críticas e conselhos ao funcionário devem ser evitados, mas as críticas e sugestões que partirem dele podem ser aceitas. Caso se perceba que o ex-funcionário demonstre hostilidade, a entrevista deve ser adiada.

Durante a entrevista, o ex-funcionário precisa estar à vontade para comentar e fazer suas reclamações. O entrevistador deve tentar enxergar além das queixas, identificando os reais motivos do problema apontado. Perguntas direcionadas ajudam a desviar o tema da entrevista das reclamações para a identificação dos pontos que precisam ser aprimorados na área de Recursos Humanos. Durante o processo, é aconselhável a elaboração de um formulário ou relatório. O entrevistador precisa obter o consentimento do funcionário quanto ao que foi escrito e, se possível, pedir que se assine o documento.

5.4 Questões importantes na preparação da entrevista

Independentemente do tipo de entrevista a ser utilizada, o profissional responsável pelo processo seletivo deve se preparar adequadamente para obter o máximo dessa técnica tão recorrente. Há alguns aspectos importantes que devem ser levados em consideração, os quais elencamos a seguir.

- Deve estar bem clara para o entrevistador qual é a característica ou qualidade mais importante da pessoa que se pretende admitir. Essa característica pode ser claramente identificada por meio da análise do desempenho do cargo disponível nos anos e meses anteriores. O recrutador deve também entender por qual motivo esse cargo encontra-se disponível. Assim, poderá identificar de maneira mais fácil o perfil apropriado para a vaga.
- O selecionador deve trazer uma lista das principais responsabilidades inerentes ao cargo.
- Deve-se ter em mente a estratégia da organização para os próximos cinco anos e quais são as necessidades para alcançar essas projeções. As possíveis oportunidades de crescimento para funcionários também podem ajudar a definir a pessoa que preencherá esse cargo.

Como visto, a entrevista é o momento de conhecer os candidatos e dar a eles a oportunidade de conhecer a empresa. Uma entrevista bem planejada, bem conduzida e bem avaliada trará amplos benefícios, aumentando consideravelmente a probabilidade de sucesso para o processo de seleção.

5.4.1 Impressões pessoais durante a entrevista

A entrevista é um processo de interação entre selecionador e candidato. Chiavenato (2004) assinala que nesse processo o

candidato é como uma caixa-preta, ainda totalmente desconhecido pelo entrevistador e pela empresa. Ao utilizar perguntas e estímulos que são as entradas do processo, o entrevistador incentiva o candidato a reagir por meio de respostas que serão decisivas quanto à sua permanência no processo seletivo.

As deliberações do entrevistador serão influenciadas pelas impressões que ele tem dos entrevistados, baseadas em atitudes, comportamentos, respostas e até mesmo na forma de se vestir dos participantes do processo seletivo.

Almeida (2004) alerta que o entrevistador deve tomar consciência dessas impressões e evitar que elas influenciem suas decisões. Esse cuidado é ainda mais importante atualmente, época em que uma verdadeira indústria de recolocação prepara os candidatos para criar a impressão adequada. Não é preciso contratar uma empresa de recolocação para aprender as técnicas e as dicas para criar uma boa impressão inicial. Elas estão em vários livros e revistas que listam desde a roupa correta até os termos a serem utilizados na entrevista. A autora apresenta um quadro das principais estratégias utilizadas pelos candidatos para criar determinada impressão no entrevistador.

Quadro 1 – Estratégias do candidato durante a entrevista

Estratégia	Definição
Autopromoção	Consiste em demonstrar uma imagem de competência, destacando as habilidades. Deve-se ter cuidado para que não se transmita uma imagem de arrogância e superioridade.
Exemplificação	É muito utilizada para expressar uma imagem de virtudes morais, como honestidade, lealdade e ética. Indica cuidados para não parecer hipócrita ou antipático ao querer passar uma imagem de perfeição.

(Continua)

Estratégia	Definição
Insinuação	É utilizada para ilustrar alguém como amigável e simpático. Não se trata de um desejo espontâneo de agradar aos demais, mas de algo feito para atingir um objetivo. Deve-se ter cuidado para não parecer bajulador.
Suplicação	Visa transmitir uma imagem de desproteção, de necessidade de ajuda, com o objetivo de gerar, no outro, uma resposta de proteção e auxílio. Implica o risco de ficar com uma imagem de fraqueza.
Intimidação	Consiste em transmitir uma imagem de ameaça e de agressão, tanto física quanto verbal. Ao contrário do desejado, a resposta gerada pode ser de revolta ou boicote, em vez de submissão.

Fonte: Almeida, 2004.

O entrevistador, ciente dessas estratégias, deve evitar fazer pré-julgamentos. Seguindo o planejamento realizado antes da entrevista e fazendo as perguntas adequadas ele pode evitar ser influenciado e garantir o sucesso do processo de seleção.

A boa preparação do entrevistador antes da realização da entrevista diminui o risco de que suas impressões sejam contaminadas por suas expectativas.

O entrevistador está sujeito a formar uma opinião prévia a respeito do candidato antes mesmo de conhecê-lo, baseada em informações obtidas durante as fases iniciais do processo seletivo. Por exemplo, o entrevistador pode considerar que o candidato é bom por ter estudado em determinada escola ou trabalhado em uma empresa com destaque no ramo de atuação. Ele pode também ter uma pré-impressão negativa por algum aspecto do candidato, como sua religião, idade ou etnia.

É muito comum que entrevistadores criem uma visão de que o candidato acima de determinada idade não está aberto a aprender ou é acomodado. Sem perceber, o entrevistador pode deixar que esse tipo de viés se expresse durante a entrevista, deixando que suas perguntas, comentários ou mesmo comunicação não verbal transpareçam sua opinião ao candidato, de modo a confirmar as impressões previamente formadas (FLOREA, 2007).

Se isso ficar muito claro para o candidato, ele pode ajustar suas respostas ou comportamentos, fazendo com que a entrevista perca seu valor como ferramenta de seleção.

Considerações finais

A entrevista é a ferramenta de seleção mais utilizada pelas empresas, por sua simplicidade, efetividade e baixo custo. Como vimos, a ferramenta pode ser utilizada em diversos processos da área de Recursos Humanos. Porém, para garantir o sucesso de uma entrevista, é fundamental que o entrevistador esteja preparado, o que inclui tanto a preparação técnica quanto o planejamento da atividade.

Ampliando seus conhecimentos

- DUTRA, J. S. *Gestão por competências*: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

Essa é uma das mais importantes obras sobre modelos de gestão de pessoas baseados nas competências individuais e organizacionais. No capítulo “Gestão de Pessoas”, Dutra explica o conceito de *competência* baseando-se na noção de *competências*, além de seus componentes: conhecimento, habilidade e atitude. O autor também aborda o conceito da *entrega*.

Para Dutra, apesar de os demais elementos serem importantes, as pessoas, no cotidiano da empresa, são medidas pelos resultados que entregam. Desse modo, o conceito de competência só está completo se considerarmos a entrega como seu ponto-chave.

Atividades

1. Analise a última entrevista da qual você participou, seja como entrevistador, seja como entrevistado. Qual foi o tipo de entrevista realizada? Explique.
2. Em um processo seletivo para uma vaga de estagiário, é conveniente utilizar uma entrevista comportamental? Justifique.
3. A entrevista de avaliação pode ser utilizada:
 - a) quando o comportamento do funcionário fere os códigos de conduta da empresa.
 - b) para aprofundar o conhecimento sobre as competências do candidato.
 - c) para verificar a necessidade de um treinamento.
 - d) para escolher o melhor candidato para o cargo.
 - e) para entender os motivos pelos quais o funcionário pediu o desligamento da empresa.

Referências

ALMEIDA, W. *Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática*. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Elsevier, 2004.

CUNHA, J. A.; *Psicodiagnóstico*. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DUTRA, J. S. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

FLOREA, L. *Dispositional and situational predictors of confirmatory behavior in the employment interview*. Tese (Doutorado em Filosofia) – Faculty of Graduate School, Universidade do Missouri, Columbia, 2007.

GUIMARÃES, M. F.; ARIEIRA, J. O. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma ferramenta de gestão. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, Toledo, v. 6, n. 2, jul./dez. 2005. Disponível em: <http://www.revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/viewFile/309/280>. Acesso em: 21 fev. 2019.

LIMONGI-FRANCA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de Recrutamento e Seleção. In: LIMONGI-FRANCA, A. C.; ARELLANO, E. B. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

REBAGLIO, M. O. *Seleção por competências*. 2 ed. São Paulo: Educator, 2001.

TORRES, C. V. *A confiabilidade da entrevista estruturada de seleção baseada em comportamentos versus realizações esperadas*. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 1991.

Estrutura de uma entrevista de seleção

A entrevista de seleção pode ser mais ou menos estruturada, a depender do objetivo que se pretende alcançar e do momento no qual a técnica é utilizada no processo de seleção. Porém, independentemente do tipo escolhido, não é conveniente que a entrevista seja improvisada. O planejamento e alguns cuidados preliminares podem melhorar sua eficiência e eficácia. Neste capítulo, vamos discutir as diversas etapas de um planejamento de entrevista.

6.1 A entrevista

Uma boa entrevista começa antes de sua realização. Seu planejamento se inicia com o conhecimento das competências exigidas pelo cargo e do trabalho realizado pela área solicitante. O selecionador precisa saber claramente qual é a natureza do trabalho que será realizado.

Para coletar os dados necessários sobre o cargo, não basta apenas ler a descrição de suas atividades de rotina. O mundo do trabalho é dinâmico e as responsabilidades de cada função mudam constantemente. É importante que o recrutador converse com o gestor da área solicitante da vaga para identificar possíveis mudanças no perfil descrito.

Com o perfil atualizado, o profissional de Recursos Humanos (RH) define conhecimentos, habilidades e atitudes desejados no profissional a ser contratado. Somente após isso o recrutador poderá identificar as melhores técnicas de seleção que permitirão a apuração dessas características nos candidatos.

O canal de recrutamento a ser utilizado deve ser adequado ao perfil da vaga em aberto. Com isso, o selecionador aumenta a probabilidade de sucesso da seleção, mantendo os custos controlados.

Os currículos e fichas permitem que sejam avaliadas as experiências dos candidatos descritas no histórico profissional e acadêmico. Porém, nessa fase, o selecionador não pode apenas tomá-los como base para suas decisões. Uma entrevista de triagem por telefone, por exemplo, pode revelar características e competências do candidato que não estão explícitas em seu currículo.

Após ter escolhido quem serão os entrevistados, o profissional de RH agenda as entrevistas. É importante evitar horários muito próximos entre si. Uma entrevista pode demorar mais do que o planejado, em especial quando o candidato é interessante e faz colocações ou perguntas pertinentes ao processo de seleção. Quando se calcula adequadamente o intervalo entre as entrevistas, não é necessário encerrá-las de modo abrupto e nem fazer com que os candidatos esperem muito tempo para serem entrevistados.

O próximo passo é preparar o local e o material necessário para a realização das entrevistas. Outras pessoas podem vir a participar da conversa, como o gestor da área solicitante ou um segundo entrevistador. Nesse caso, é importante preparar o candidato para a presença dessas pessoas, garantindo que o processo saia conforme o planejado. Também é necessário notificar e orientar todas as estruturas da empresa que entrarão em contato com os candidatos, como segurança, portaria e recepção, explicando sobre como proceder para recebê-los adequadamente.

França (2011) sugere que a entrevista de seleção deve ser dividida em quatro estágios:

- Na **abertura**, primeiro estágio do processo, o entrevistador se apresenta e expõe a proposta da entrevista e como esta será conduzida. Essa fase inclui o momento de “quebrar o gelo”.

- O segundo estágio consiste na **pesquisa**. Os entrevistadores buscam informações com o objetivo de conhecer melhor o candidato e confirmar dados que possam não ter ficado claramente respondidos no currículo ou na ficha de emprego. Nesse estágio, estão incluídas perguntas sobre dados pessoais, sociais, histórico profissional/escolar e outras informações que o entrevistador considere necessárias.
- O estágio da **troca** é o momento no qual o candidato tem a liberdade de fazer perguntas sobre o cargo e a empresa. Além de permitir que ele se sinta mais à vontade, as perguntas podem revelar seus interesses, valores, atitudes e preocupações. Nesse estágio, estão incluídas as explicações sobre o cargo e a vaga e também será feita a análise do interesse do candidato.
- O último estágio sugerido por França (2011) é o **fechamento**, no qual o entrevistador realiza um breve *feedback* e informa ao candidato as etapas futuras do processo seletivo.

Cada um desses estágios será discutido em detalhes a seguir.

6.1.1 Quebra-gelo

Quase todos nós já passamos por uma experiência de entrevista na busca por uma colocação profissional. Essa é uma situação bastante tensa e difícil; por isso, é importante deixar o candidato à vontade para que se consiga obter os resultados esperados. Um simples gesto, como um cumprimento cordial, um aperto de mão, um sorriso, oferecer água/café, ou perguntar sobre a adequação da temperatura da sala são atitudes que demonstram ao candidato que o recrutador se interessa pelo seu bem-estar.

Ao deixar o candidato à vontade, ele pode se descontrair mais facilmente. Nos momentos iniciais, o entrevistador pode iniciar a conversa mencionando assuntos gerais, como esportes, música e clima. É possível também retomar o último contato telefônico, esclarecendo dados sobre a vaga ou a empresa.

Nesse momento, busca-se “quebrar o gelo” da conversa. Na área de Recursos Humanos, o termo utilizado para esse procedimento é estabelecer o *rapport*¹, um relacionamento de confiança, respeito, simpatia e cooperação entre duas pessoas. O termo em inglês provém de áreas cujas práticas são de caráter terapêutico, como a psicologia.

Para Ramos (2004, p. 71), empatia é:

tendência para sentir o que se sentiria caso se estivesse vivenciando a situação do outro – sentir o que o outro sente, sem sentir o que o outro sente: trata-se de um processo espontâneo de sensibilização, por parte do entrevistador, ao fenômeno humano e concreto vivenciado pela pessoa do entrevistado – sensibilização, participação afetiva e, não raro emocional, de um sujeito na realidade alheia.

Existem diversas técnicas para se estabelecer rapidamente o *rapport* com um candidato. Tentar encontrar um interesse em comum ou comentar algum ponto do currículo pode criar o envolvimento necessário.

Outra forma de deixar o candidato mais tranquilo é iniciar a entrevista abordando aspectos pessoais e sociais que não exigem respostas elaboradas e são respondidas rapidamente. Quando o candidato estiver mais relaxado e centrado, pode ser explorada sua parte acadêmica e profissional.

Durante o quebra-gelo, o entrevistador também pode explicar ao candidato como se procederá a entrevista. Pode-se mencionar que serão feitas anotações durante a conversa, explicar os objetivos e os demais passos do processo. Essas medidas ajudam a ajustar as expectativas e a ansiedade do candidato.

Depois de estabelecido o *rapport*, o entrevistador precisa tentar manter um clima amistoso durante todo o processo, adotando uma

1 É uma das mais importantes características das interações humanas dadas por meio do inconsciente. É o que comumente chamamos de *estado de sintonia* ou *sincronia de ideias*, estabelecido entre duas pessoas que se identificam entre si e, por isso, tendem a agir de maneira semelhante, compreendendo facilmente uma à outra.

postura corporal interessada, expressa por atitudes de receptividade, como sorrisos, assentimentos com a cabeça ou chamar o entrevistado pelo nome.

6.1.2 Dados familiares

A entrevista propriamente dita pode ser iniciada com perguntas sobre alguns aspectos da vida familiar do candidato, como sua condição atual de moradia, quantos irmãos tem, se contribui com as contas da casa e a atividade profissional de seu cônjuge. O entrevistador deve ser bastante cauteloso, pois muitas pessoas têm restrições em conversar sobre esses assuntos.

Os assuntos familiares podem ajudar no estabelecimento do *rapport* e na manutenção de um bom clima. Por meio dessa abordagem, o entrevistador pode direcionar a entrevista para o exame de questões pertinentes ao processo de seleção, como a possibilidade de interferências do cônjuge ou de outros familiares no trabalho, sobre a disponibilidade do candidato para futuras viagens e transferências, bem como sobre a existência de problemas de saúde na família, entre outros temas.

Se o candidato demonstra estar pouco à vontade com o assunto, o entrevistador pode evitar aprofundar o tema, passando para o próximo tópico. Contudo, sempre que possível esses temas devem ser abordados, pois os dados familiares podem dar importantes indicações sobre o comportamento do candidato.

6.1.3 Dados sociais

Diversos aspectos da vida social do candidato são fundamentais para o processo de seleção. Porém, para serem abordados durante uma entrevista, é necessário especial cuidado por parte do entrevistador, em razão de constituírem um tema delicado.

No que diz respeito ao ajustamento social do candidato, o selecionador pode buscar informações relacionadas a *hobbies*,

estabilidade econômica, associação a grupos políticos, religiosos e esportivos. Quando não devidamente analisadas, as respostas obtidas podem levar o selecionador a uma postura preconceituosa, de impressões erradas sobre a pessoa que se entrevista.

O entrevistador deve procurar se isentar de suas próprias convicções políticas, religiosas e esportivas a fim de evitar discussão ou pré-julgar o candidato. É preciso considerar apenas os aspectos que podem representar interferências no trabalho, sem fazer discriminações. Já os aspectos voltados à estabilidade econômica podem trazer indícios sobre a honestidade e organização do candidato. Mais uma vez, deve-se evitar pré-julgamentos. Os dados fornecidos pela resposta do candidato podem ser utilizados como um dos fatores a fazer parte da avaliação. No entanto, não podem definir o candidato como um todo. Essa pessoa pode ter passado por alguma situação como uma doença na família, um roubo ou acidente que a desestabilizou financeiramente, não significando que seja desorganizada ou desonesta. *Hobbies* e interesses culturais também podem dizer bastante sobre o candidato.

Em resumo, aspectos familiares, políticos, socioculturais, financeiros e religiosos podem fornecer importantes dados sobre o candidato, pois permitem que o selecionador identifique quais são as possibilidades de adaptação do entrevistado à cultura da empresa, importante aspecto a ser considerado no processo seletivo.

6.1.4 Histórico escolar

A importância do histórico escolar depende do tipo de vaga que o candidato disputa. Em processos seletivos que buscam *trainees* ou estagiários, a análise do histórico corresponde à fase mais importante da entrevista, uma vez que a maioria dos candidatos não tem experiência profissional. O selecionador deve identificar as competências do candidato por meio de suas realizações escolares.

As perguntas sobre o histórico escolar também podem ser utilizadas para tranquilizar o entrevistado, pois em geral as pessoas gostam de conversar sobre suas atividades escolares.

O selecionador precisa buscar informações sobre o tipo de escola (pública ou particular) que o candidato cursou nos diversos níveis escolares, bem como a forma de custeio dos estudos.

Um indicador mais preciso da qualidade da formação escolar do candidato é a análise de sua trajetória de maneira completa, considerando suas dificuldades quanto à aprendizagem e à disciplina. Perguntar ao candidato quais são as disciplinas escolares que não lhe agradavam e as que mais lhe despertavam o interesse é uma boa maneira de identificar as áreas de interesse. Esses podem ser importantes indicadores para a adaptação do candidato ao cargo pretendido.

Uma importante informação a ser coletada por meio da análise do histórico escolar é se o candidato estuda no momento. Caso a resposta seja positiva, é necessário verificar se o horário de estudo, a distância da escola/faculdade e, por sua vez, a localização é compatível aos horários e à localização do novo trabalho. Caso haja conflitos, ou o cargo exija a realização de atividades em horários coincidentes, o selecionador precisa informar ao candidato a situação e verificar seu interesse em continuar participando do processo seletivo.

Caso o candidato tenha abandonado os estudos, é necessário que o recrutador verifique os motivos que o levaram a essa decisão. As circunstâncias mencionadas podem indicar aspectos de sua personalidade, como perseverança e capacidade de superação de obstáculos. Planos e metas sobre o retorno aos estudos também devem ser analisados.

Se for um estudante de nível superior, é importante que o recrutador verifique a adequação do curso com a vaga disputada. Isso não significa que candidatos com formação diferente da definida no perfil da vaga devam ser descartados. É muito comum, por exemplo, encontrar engenheiros e advogados em cargos de executivos,

ou psicólogos e pedagogos em cargos ligados à gestão de Recursos Humanos. Portanto, o curso que o candidato estuda (ou estudou) não deve ser um fator de exclusão do processo, mas um indicativo de adequação ao perfil.

6.1.5 Histórico profissional

Nessa etapa da entrevista serão pesquisados aspectos sobre a trajetória profissional do candidato e suas impressões com relação às empresas em que trabalhou.

São levantadas informações sobre cargos exercidos, tarefas principais em cada cargo, histórico de promoções, relacionamento com colegas e chefia, ramo de atividade das empresas, estabilidade profissional, motivo de cada desligamento, satisfações/insatisfações e aspectos ligados a cooperação, liderança e responsabilidades assumidas. Para facilitar essa análise, é importante que as informações sejam obtidas em ordem cronológica.

Cada tipo de pergunta possibilita conhecer e entender um determinado aspecto do candidato. Ao avaliar os cargos e as empresas listadas no currículo, o entrevistador consegue verificar de maneira detalhada o grau de conhecimento e experiência, além das habilidades e competências.

Já os motivos de saída dos empregos anteriores permitem identificar os interesses e motivações do candidato, além de serem importantes indícios de sua capacidade de adaptação a situações diferentes. Se o selecionador identifica que o candidato pediu demissão diversas vezes por não se adaptar ao trabalho em equipe, ele pode não ser adequado caso a vaga em questão exija essa competência.

Os sucessos e frustrações profissionais permitem avaliar aspectos como equilíbrio, maturidade, interesses, motivação e ambições. Da mesma forma, as perspectivas, expectativas e planos profissionais também indicam os desejos, ambições e fatores motivacionais. O Quadro 1 elenca algumas perguntas que podem ser realizadas.

Quadro 1 – Perguntas relacionadas ao histórico profissional do candidato.**Para avaliar a experiência profissional do candidato**

Quais foram suas principais responsabilidades em seu último emprego?

Quais foram suas maiores realizações no último emprego?

Quais impactos suas ações causaram nos resultados da empresa?

Quais são seus pontos fortes?

Quais são seus pontos fracos?

Quais são suas limitações?

Você poderia citar dois exemplos de sua criatividade?

Em seu último trabalho, quais foram as realizações mais importantes?

Para verificar a assertividade do candidato

Qual objetivo mostrou ser o seu maior desafio?

Por que foi difícil?

O que aconteceu?

Como você reagiu?

Existe algum objetivo que você não conseguiu atingir em seu último emprego?

Olhando para trás, como você vê a empresa em que trabalhava?

Quanto você acha que deveria receber para esse cargo?

Para identificar o poder de decisão do candidato

Qual foi a decisão mais difícil que você foi forçado a tomar?

Qual foi a pior ou a melhor decisão que você já tomou?

Qual foi o resultado obtido?

Você poderia descrever uma situação na qual você teve um problema difícil e como o resolveu?

Qual foi a tarefa mais difícil como gerente ou coordenador?

(Continua)

Para se avaliar o grau de maturidade do candidato

Já trabalhou sob pressão?

O que houve com você nesse caso?

Qual foi sua experiência mais frustrante?

O que você aprendeu com seus erros?

Você poderia descrever alguma situação em que seu trabalho foi criticado?

Você já precisou demitir alguém? Como você abordou a situação?

Você poderia descrever algumas tarefas nas quais você trabalhou sob pressão?

Você poderia descrever alguma situação de trabalho que o tenha irritado?

Para identificar as aspirações à carreira

Como você decidiu por este trabalho?

Quais são suas principais características relacionadas à sua atividade profissional?

Quais são suas ambições para o futuro?

Quais são suas metas a longo prazo?

Que tendências importantes você antecipa para a área?

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.1.6 Explicações sobre o cargo

Após ouvir diversas informações ao longo da entrevista, o entrevistador explica brevemente as atividades, dificuldades e responsabilidades próprias do cargo. Ele também aborda aspectos como salário, benefícios, local de trabalho, horário, folgas e plantões, viagens, nível hierárquico e demais informações inerentes à função pretendida.

É importante explicar com bastante cuidado os diversos aspectos que podem motivar ou desmotivar o entrevistado a aceitar a vaga. Em geral, a maioria das pessoas não busca somente remuneração no novo emprego. Fatores como satisfação das necessidades sociais,

estima, oportunidades de crescimento, aprendizado e sentimento de realização podem ser importantes na tomada de decisão em aceitar uma proposta de trabalho.

Após essas explicações, o entrevistador abre espaço para que o candidato possa fazer suas próprias perguntas. Caso o candidato coloque em questão alguns dos pontos explicados, é importante que o entrevistador entenda qual é a dúvida e se há alguma questão que possa desmotivar o candidato. É importante ressaltar os aspectos positivos que podem levá-lo a aceitar a oportunidade oferecida.

6.1.7 Análise do interesse pelo cargo

Nessa etapa, o entrevistador verifica o real interesse do candidato em ocupar a vaga em aberto, bem como suas expectativas e planos futuros. É importante verificar se o candidato está pronto para assumir o cargo. Esse aspecto pode ser mais facilmente identificado por meio de perguntas como *“o que mais o atrai e o que menos o atrai nesse cargo que estamos oferecendo?”*; *“Como você se vê em termos de capacitação para ocupar nosso cargo?”* ou *“O que você pode fazer por nós?”*

Com a resposta, o entrevistador poderá analisar o comportamento verbal e não verbal do candidato.

6.1.8 Encerramento

O encerramento da entrevista é um importante momento e exige bastante atenção do entrevistador. Nessa etapa será explicado ao candidato quais serão os próximos estágios do processo de seleção. Se for entendido que o candidato tem perfil para continuar no processo seletivo, a melhor opção é informar que, em breve, ele receberá uma comunicação para a próxima etapa. É importante que isso se cumpra, conforme acordado.

No entanto, se o candidato não apresenta nenhuma condição de preencher a vaga, a melhor atitude é informá-lo. Dessa forma, evita-se que haja expectativas e ansiedade desnecessárias.

A prática de oferecer um retorno aos não selecionados é pouco utilizada, mas mostra o profissionalismo do recrutador. Contatar os não escolhidos e informar as decisões transmite a imagem de que o recrutador está a serviço de uma empresa competente, que trata com respeito sua comunidade. Caso não seja possível contatar todos os participantes, deve-se estipular uma data limite de convocação. Passada a data, o candidato saberá que não será recrutado.

Antes de tomar uma decisão, o responsável deve estar certo de que o perfil não é adequado à vaga disponível. Para se certificar disso, o candidato deve ter passado por outras etapas além da entrevista. Esta é apenas uma dentre as várias técnicas seletivas que fornecem dados interessantes, mas que não são suficientes para a desclassificação em uma seleção, a não ser que esses já demonstrem não ter qualquer requisito para a vaga disponível.

6.1.9 Avaliação da entrevista

Tão logo o candidato se retire da sala, o responsável por sua avaliação deve rever todos os detalhes da entrevista. É importante consultar ou registrar esses detalhes para que futuramente auxiliem no processo de decisão. A avaliação deve ser focada nos aspectos pessoais, como a postura adotada pelo candidato durante a entrevista, sua adaptabilidade, maturidade para o cargo, iniciativa, criatividade, liderança, entre outros.

Por mais que o entrevistador estabeleça formas de comparar as respostas de cada um dos entrevistados para uma mesma vaga, é inegável que a entrevista tem um aspecto subjetivo. O entrevistador é influenciado pela postura do candidato e pode formar uma impressão que não corresponde à realidade.

O entrevistador pode alimentar algumas crenças e preconceitos que podem distorcer a avaliação que faz de um candidato. Fatos isolados – como problemas com um chefe em particular, um episódio de discussão ou de desacordo com a equipe da qual o candidato fazia parte – não indicam que ele seja problemático.

Outro erro bastante comum é o entrevistador procurar projetar-se na pessoa do entrevistado, tentando identificar as qualidades que ele próprio julga ter. Esse é um grave erro e costuma ocorrer mais frequentemente do que se pensa. O entrevistador pode também simpatizar com o candidato por alguma característica em particular; essa impressão pode influenciar na avaliação. Esse é o chamado *efeito halo*. Quando identificamos uma característica positiva na pessoa, temos a tendência a considerá-la boa em tudo o que faz. O outro extremo dessa situação é o entrevistador antipatizar com a pessoa e não conseguir enxergar nela nenhuma qualidade. Isso também ocorre com bastante frequência.

Somente com bastante prática e treinamento há a possibilidade de desenvolver a capacidade de enxergar o candidato além de sua aparência ou facilidade de expressão e identificar nele as competências que realmente interessam para o cargo.

Depois de realizar as entrevistas, é necessário que o entrevistador se reúna com a área solicitante para avaliar os pontos positivos e negativos de cada um dos entrevistados. Caso nenhum deles apresente as competências necessárias, é importante rever com o gestor da área a descrição do cargo e o perfil do profissional desejado, para verificar se algo precisa ser mudado ao serem realizadas novas entrevistas.

Definidos os candidatos que continuarão no processo seletivo, o recrutador avisa os não selecionados e passa a agendar os próximos passos da seleção.

Almeida (2004) sugere que nesse momento do processo o entrevistador faça uma autoavaliação. A autora sugere algumas perguntas que possibilitem ao profissional de Recursos Humanos fazer uma avaliação de seu desempenho. São elas:

- O entrevistador sente-se confiante quanto ao candidato que acaba de entrevistar?
- O entrevistador conseguiu o tipo de informação que precisava?
- Quais aspectos da entrevista foram menos satisfatórios?
- O entrevistador poderia tê-los aprimorado, perguntando ou ouvindo melhor?
- O entrevistador vê formas de melhorar a entrevista para a próxima vez?
- É necessário entrevistar o candidato outra vez para complementar os dados?

Diante disso, essa avaliação final possibilita identificar pontos de melhoria no processo, que podem ser implementados em outras entrevistas.

Considerações finais

Os passos sugeridos neste capítulo não são imutáveis ou estáticos e devem ser adaptados às necessidades de cada entrevista, de acordo com o cargo a ser preenchido, do conhecimento que o entrevistador tem do candidato e até mesmo do tempo disponível. O importante é utilizar a entrevista, uma das mais poderosas técnicas de seleção, para coletar os dados necessários e, em conjunto com outras técnicas, garantir o sucesso do processo seletivo.

Ampliando seus conhecimentos

- LEVY, M. *Entrevistas bem-sucedidas em apenas 1 hora*. São Paulo: Nobel, 2002.

A obra de Levy dá importantes dicas sobre a técnica de entrevistas. É um livro de fácil leitura e com exemplos práticos que podem ser usados no cotidiano da área de Recursos Humanos.

Atividades

1. Por que, em processos seletivos que buscam *trainees* ou estagiários, as perguntas relacionadas ao histórico escolar do candidato são importantes?
2. De quais maneiras o entrevistador pode evitar ser influenciado pelas impressões positivas ou negativas que o candidato lhe causa?

Referências

ALMEIDA, W. *Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática*. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANÇA, A. C. L. *Práticas de recursos humanos (PRH): conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2011.

LEVY, M. *Entrevistas bem-sucedidas em apenas uma hora*. São Paulo: Nobel, 2002.

RAMOS, J. M. M. A arte da entrevista na administração de empresas. *Pensamento e Realidade*, São Paulo, v. 14, 2004. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/8456>. Acesso em: 21 fev. 2019.

Provas de conhecimento e testes psicológicos

Em um processo seletivo, o profissional pode (e deve) utilizar diversas técnicas de seleção. Elas auxiliam na identificação de um determinado aspecto da personalidade do candidato. Enquanto as entrevistas de seleção buscam identificar as competências já desenvolvidas pelo candidato, as **técnicas de simulação** (como psicodrama ou dinâmicas de grupo) visam identificar como o candidato interage com as demais pessoas.

Neste capítulo, aprofundaremos a discussão sobre duas importantes técnicas utilizadas nos processos seletivos: as **provas de conhecimento** e os **testes psicológicos**.

7.1 Provas de conhecimento

As provas de conhecimento têm como objetivo avaliar a bagagem cultural ou de conhecimento técnico dos candidatos. Nos processos de seleção em que existe um número muito grande de candidatos, como as seleções para o serviço público, as provas de conhecimento são utilizadas como uma maneira de pré-seleção, excluindo aqueles candidatos que não demonstram ter conhecimento suficiente para o exercício da vaga disputada. Apesar de as provas de conhecimento serem eficientes, elas devem ser utilizadas sempre em conjunto com outras técnicas.

Baylão e Rocha (2014) apontam que as provas de conhecimento podem ser orais ou escritas; tradicionais (do tipo dissertativo ou descritivo) ou objetivas, como os testes de alternativas ou de múltipla escolha. Quanto ao conhecimento abrangido, existem dois tipos

de provas desta natureza: a que busca analisar o conhecimento geral e a que visa testar os conhecimentos específicos do candidato. Vejamos a seguir essas modalidades.

7.1.1 Provas de conhecimento geral

Utilizadas com bastante frequência, as provas de conhecimento geral buscam avaliar a bagagem cultural do candidato de maneira ampla e geral. Ela pode ser realizada sob a forma de uma simples redação, por meio da qual o selecionador analisará o domínio da linguagem e da lógica argumentativa do candidato. Outra forma de avaliar o conhecimento geral se dá pelo teste matemático, que tem como objetivo verificar a capacidade de realizar operações comumente usadas no exercício de várias funções. Em geral, esse tipo de avaliação tem pouca ligação prática com a função que será exercida. Ela é aplicada quando se objetiva entender a personalidade do candidato e sua atitude diante do mundo.

O maior exemplo do uso de testes de conhecimentos gerais no processo seletivo são os concursos públicos, que usam essa ferramenta como forma única de seleção. Entretanto, esses testes não garantem que os conhecimentos específicos necessários para o desempenho da função sejam devidamente avaliados. Nem sempre um candidato com uma boa cultura geral tem os conhecimentos técnicos necessários ao desempenho de determinada função.

7.1.2 Provas de conhecimento específico

Esse tipo de prova visa avaliar se o candidato tem os conhecimentos específicos exigidos para a vaga disputada. Testes de matemática financeira, digitação e operação de equipamentos são exemplos de provas de conhecimento específico.

Para a aplicação dessa avaliação também podem ser elaboradas situações hipotéticas, como um exercício de cálculo de desconto

para um candidato a vendedor; a digitação de um texto para um candidato a digitador; a manufatura de uma peça em um torno mecânico, no caso de uma seleção para metalúrgico; ou ainda, a tarefa de preenchimento de uma guia de recolhimento de impostos, no caso de um auxiliar administrativo.

7.2 Psicologia organizacional

As provas de conhecimentos gerais ou específicos medem conhecimentos e habilidades que permitem avaliar a capacidade do indivíduo na realização de determinadas tarefas.

Por meio das entrevistas é possível identificar, além do conhecimento e da habilidade, aspectos ligados à conduta do candidato ao longo de sua trajetória, demonstrada em seu histórico profissional.

Além das provas e das entrevistas, pode-se mencionar como outra forma de técnica seletiva os testes psicológicos, que permitem avaliar e medir as aptidões do candidato.

A psicologia organizacional é bastante utilizada na gestão de pessoas nas organizações, em especial no processo seletivo. Sales (2012) aponta que os processos seletivos se apoiaram historicamente em contribuições do campo da administração e da psicologia.

Para que entendamos a importância desses testes, precisamos antes diferenciar *aptidão* de *capacidade*.

A **capacidade** é adquirida por meio do desenvolvimento de uma aptidão obtida com treinamento, prática ou exercício. Desse modo, uma pessoa que nasce com aptidão para entender o funcionamento mecânico dos objetos pode nunca desenvolver essa capacidade se não tiver oportunidade de aprimorá-la. Porém, se essa pessoa é filho de um dono de oficina, sua aptidão será desenvolvida pela prática.

“Capacidade é a habilidade física ou mental de um indivíduo para desenvolver determinada tarefa ou atividade” (HOUAISS; VILLAR, 2009).

A **aptidão** nasce com a pessoa, é uma habilidade que se encontra em estado latente, inativo e pode ser desenvolvida por meio de exercício ou prática.

Porém, se não existir a oportunidade para esse desenvolvimento, pode passar despercebida ao longo de toda uma vida. Pode-se concluir que uma capacidade é igual à aptidão somada ao seu treinamento (capacidade = aptidão + treinamento).

De acordo com o Houaiss e Villar (2009), “aptidão é a qualidade ou atributo do que é apto, é uma disposição inata ou adquirida (para determinada coisa)”.

O Quadro 1 permite uma comparação entre as características da aptidão e da capacidade.

Quadro 1 – Diferenças entre capacidade e aptidão

Capacidade	Aptidão
• Habilidade adquirida para realizar determinada atividade ou trabalho. • Surge depois do treinamento ou aprendizado. • É avaliada pelo rendimento no trabalho. • Permite diagnosticar o presente: refere-se à habilidade atual do indivíduo. • É o resultado da aptidão depois de exercitada ou treinada.	• Predisposição natural para determinada atividade ou trabalho. • Existe sem exercício prévio, treino ou aprendizado. • É avaliada por meio de comparações. • Permite prognosticar o futuro do candidato no trabalho. • Transforma-se em capacidade por meio do exercício ou treinamento (CHIAVENATO, 2004).

(Continua)

Capacidade	Aptidão
• É a disposição geral ou específica para o trabalho atual. • Possibilita a colocação imediata em determinado cargo. • É estado atual e real de comportamento.	• É a predisposição geral ou específica para o aperfeiçoamento no trabalho. • Possibilita o encaminhamento futuro para determinado cargo. • É estado latente e potencial de comportamento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Identificar em uma pessoa uma aptidão ainda não desenvolvida é uma tarefa bastante complexa. Somente com algum conhecimento sobre a personalidade do indivíduo é que podem ser observadas suas aptidões latentes. Essa compreensão acerca de aspectos intelectuais, mentais e cognitivos costuma ser subsidiada pela análise de um psicólogo, profissional perito em diversas técnicas que visam à análise detalhada das aptidões de cada indivíduo.

É por essa razão que é tão comum encontrarmos psicólogos atuando na área de seleção de pessoas em empresas, tendo em vista que a psicologia é a ciência do comportamento, da **cognição**, da emoção e da motivação humana. Essa área conta com diversas abordagens e correntes teóricas, entre as quais destacaremos a psicologia organizacional, vertente que tem contribuído enormemente para os processos da área de Recursos Humanos. Seu principal objetivo está em analisar e compreender os diferentes fenômenos socio-comportamentais do indivíduo no ambiente de trabalho. Portanto, esse ramo da psicologia explora, analisa e compreende como as pessoas e grupos interagem em seu contexto profissional, desempenhando as mais diversas atividades e estabelecendo entre si uma grande teia de relações sociais dos mais variados tipos.

cognição:
processo ou
faculdade de
adquirir um
conhecimento.

A psicologia organizacional atua em vários processos da área de Recursos Humanos. A etapa de **aplicar pessoas**¹, por exemplo, subsidia diretamente as tomadas de decisões, com base nos testes psicológicos, provas situacionais, dinâmicas de grupo, entre outras técnicas.

Na etapa de **desenvolver pessoas**², o psicólogo organizacional elabora programas de melhoria de desempenho para aproveitar melhor o potencial dos funcionários, levando em conta os aspectos motivacionais. Esse profissional também deve participar da elaboração, implementação e acompanhamento das políticas de desenvolvimento dos Recursos Humanos de uma corporação, para que essas medidas possam estar de acordo com as capacidades e os limites do próprio corpo.

Já no processo de **manter pessoas**³, o psicólogo auxilia no estudo e planejamento das condições de trabalho e também desenvolve, analisa, diagnostica e orienta casos na área da saúde do trabalhador, observando níveis de prevenção, reabilitação e promoção de saúde. O psicólogo também participa do processo de desligamento de funcionários de organizações, em processos de demissões e na preparação para aposentadorias.

Durante o processo seletivo, o psicólogo atua na identificação das aptidões dos candidatos, sendo responsável pela aplicação dos testes psicológicos para identificar aspectos de suas personalidades.

A atuação do psicólogo organizacional ocorre mais acentuadamente no processo de seleção. Como já discutido, recrutamento e

1 De maneira sucinta, Chiavenato (2004) entende a área de Recursos Humanos como seis grandes processos ou sistemas, dentre os quais estão o de *agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas*, respectivamente. Na etapa de agregar pessoas ocorre a promoção, a movimentação de pessoal, o incentivo, a capacitação e a integração funcional.

2 Quarta subdivisão da área de Recursos Humanos, responsável pelo treinamento e desenvolvimento tanto das pessoas quanto da organização (CHIAVENATO, 2004).

3 Quinta subdivisão da área de Recursos Humanos, em que são tratados aspectos disciplinares de higiene, saúde, segurança e qualidade de vida no âmbito da empresa (CHIAVENATO, 2004).

seleção são atividades complementares. O recrutamento tem como objetivo principal atrair candidatos que reúnam as características e competências desejadas pela empresa. Já a seleção, como destacam Araújo e Garcia (2010), tem como objetivo escolher quem se adequa melhor ao perfil estipulado para a vaga. Não é necessário que o processo de seleção seja dirigido por um psicólogo, pois essa função é do gestor dos Recursos Humanos. No entanto, o gestor de RH deverá ser auxiliado pelo psicólogo para que possa identificar os diferentes aspectos da personalidade do candidato. Essas informações, quando somadas às outras, obtidas durante o recrutamento, possibilitarão ao gestor concluir se deve ou não efetivar a contratação de determinado candidato.

Ao levar em consideração que o objetivo deste capítulo é discutir sucintamente as contribuições da psicologia para a área de Recursos Humanos, não nos estenderemos sobre questões mais pontuais e específicas. O modo como o psicólogo constrói suas análises ou utiliza instrumentos para detectar aptidões são temas que não correspondem propriamente ao nosso objetivo. Abordaremos, então, questões da psicologia organizacional visando, especificamente, compreender o que são os testes psicológicos e quando a sua aplicação torna-se fundamental para um processo de seleção.

7.3 Testes psicológicos

De acordo com Limongi-França e Arrelano (2002), um teste psicológico pode ser definido como uma prova que se aplica e tem como objetivo avaliar o desenvolvimento mental dos indivíduos, assim como suas aptidões, habilidades e conhecimentos. Os autores mencionados evidenciam, ainda, que o teste psicológico também possibilita avaliar o desenvolvimento mental do possível futuro colaborador.

Os testes psicológicos apresentam uma medida objetiva e padronizada do comportamento humano, possibilitando a comparação dos resultados obtidos por meio de padrões baseados em pesquisas

estatísticas. Em conjunto com as demais informações organizadas pelo psicólogo, esses testes auxiliam a compreensão da personalidade do candidato, fato que facilita a tomada de decisões. Quando utilizados em um processo de seleção, os testes psicológicos devem ser sempre elaborados com base nas exigências do cargo a ser preenchido pelo candidato recrutado.

Limongi-França e Arellano (2002) dividem os testes psicológicos em psicométricos e de personalidade.

Vamos analisar brevemente cada um desses testes. É importante salientar que eles podem ser aplicados somente por psicólogos graduados. Nosso objetivo é tão somente conhecer os diversos tipos de testes e o que cada um deles busca medir.

7.3.1 Testes psicométricos

Os testes psicométricos medem as aptidões individuais. Os resultados obtidos pelo candidato são comparados com escores ponderados e validados anteriormente. Um exemplo é o teste de inteligência. Segundo Limongi-França e Arellano (2002), a Teoria de Thurstone visa medir a inteligência por meio de uma série de testes que visam avaliar aptidões individuais. Vejamos a seguir:

- **aptidão verbal** – capacidade de redação e escrita do candidato. São consideradas a precisão das palavras e a expressão das ideias por meio da escrita;
- **fluência verbal** – facilidade de expressar as ideias por meio da oratória e pela construção de argumentações;
- **aptidão numérica** – capacidade de lidar com números, cálculos e fórmulas matemáticas;
- **aptidão espacial** – capacidade de lidar com o espaço. Pessoas com essa aptidão têm facilidade em entender e se expressar por meio da geometria, pintura, escultura e arquitetura;
- **memória associativa** – facilidade de memorizar eventos, pessoas, locais ou situações;

- **aptidão perceptiva** – capacidade de manter a atenção concentrada e observar detalhes;
- **raciocínio abstrato** – capacidade de raciocinar logicamente e entender conceitos abstratos, facilidade de desenvolver uma visão global dos fatos.

Diversos testes psicométricos podem ser utilizados no processo seletivo; em geral, os testes de inteligência são os mais conhecidos.

7.3.2 Testes de personalidade

Os testes de personalidade identificam aspectos motivacionais e de distúrbios da personalidade. Eles são importantes para que o psicólogo observe o temperamento, pressões e conflitos que fazem parte da personalidade do candidato e que, de alguma forma, podem influenciar seu desempenho no cotidiano da função pretendida. Os testes de personalidade podem ser subdivididos em **testes projetivos**, **testes expressivos** e **inventários**.

7.3.2.1 Testes projetivos

Nesse tipo de teste, o candidato associa conteúdos internos pessoais a estímulos apresentados. A pessoa é convidada a “projetar” sua personalidade e dar respostas pessoais. Nele não há respostas certas ou erradas, como em um teste objetivo. A avaliação é feita pelo psicólogo. Entre os testes projetivos mais utilizados na seleção de pessoal estão os elencados a seguir.

- **Teste de Rorschach** – é o conhecido *teste dos borrões de tinta*. Consiste no uso de dez imagens, semelhantes a borrões de tinta, que obedecem a características específicas quanto a proporção, angularidade, luminosidade e equilíbrio espacial. Essas figuras induzem seu observador a uma rápida associação (intencional ou involuntária) entre os “borrões” e imagens ligadas à vida particular do observador, que envolvem sentimentos e ideias resgatados da sua memória individual.

Figura 1 – Exemplo de teste de Rorschach

Hermann Rorschach/Wikimedia Commons

- **Teste da árvore** – o psicólogo pede ao candidato que desenhe uma árvore. A figura precisa ser elaborada automaticamente, sem pensar no resultado. O psicólogo analisa o desenho, identificando aspectos como apego ao passado, inclinação ao futuro, espiritualidade, afetividade e instintos. Estudos científicos demonstram que ocorre uma evolução do desenho da árvore em função da idade e do sexo.
- **Teste de Apercepção Temática (TAT)** – tem como finalidade revelar os impulsos, emoções, sentimentos, complexos e conflitos marcantes da personalidade do candidato. O Teste de Apercepção Temática expõe tendências psicológicas ocultas e inibidas que o indivíduo tem dificuldade para aceitar conscientemente.

7.3.2.2 Testes expressivos

O mais utilizado teste expressivo é o Psicodiagnóstico Miocinético de Mira e Lopez (PMK), uma técnica de expressão gráfica e de exploração da personalidade. O PMK avalia algumas características, como emoção, tensão, agressividade, tônus vital, adaptabilidade, relacionamento inter e intrapessoal e impulsividade. Exatamente por focar

essas características, esse teste é muito utilizado na avaliação psicológica para a obtenção da Carteira Nacional de Habilitação (CNH). O PMK também é utilizado no processo de seleção de pessoas, pois viabiliza a observação de aspectos ligados à emoção, à agressividade, à adaptação e aos impulsos.

7.3.2.3 Inventários

Os inventários são instrumentos para mensuração de características emocionais, motivacionais e de comportamento. Em geral, são compostos por uma série de afirmações ou opções entre as quais o respondente deve escolher as mais adequadas à sua pessoa. Existem diversos tipos de inventários, como o de interesses, que busca identificar as áreas de interesse do candidato; o de motivação, que analisa quais fatores motivacionais mais incentivam o candidato a buscar seus objetivos; e o de frustração, que identifica como o candidato lida com o insucesso e reage a fatos que o desapontam.

Os inventários de personalidade apresentam algumas limitações. O principal problema apontado pelos críticos é a possibilidade de simulação dos resultados, isto é, a tendência de o candidato escolher respostas socialmente mais convenientes. De fato, quando o candidato percebe a finalidade do teste, se torna fácil a dissimulação dos resultados na direção desejada. Por esse motivo, os inventários são considerados por muitos psicólogos como superficiais, sendo também acusados de não medir os aspectos profundos da personalidade. Mesmo assim, essa metodologia ainda é muito utilizada, sobretudo em testes vocacionais.

Considerações finais

Longe de aprofundar o tema, este capítulo explorou os principais testes psicológicos utilizados no processo de seleção. Essas importantes técnicas seletivas devem ser aplicadas somente por profissionais da área de psicologia e devidamente habilitados para a função.

O gestor de Recursos Humanos deve trabalhar em conjunto com o psicólogo, orientando-o quanto aos objetivos pretendidos com a utilização das técnicas de seleção. O psicólogo é o especialista, mas o profissional de Recursos Humanos é o gestor de todo o processo seletivo.

Ampliando seus conhecimentos

- WANDERLEY, W. M. Os testes psicológicos em seleção de pessoal: análise crítica dos conceitos e procedimentos utilizados. *Arquivo brasileiro de Psicologia*, Rio de Janeiro, v. 37, n. 2, p. 16-31, abr./jun. 1985. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/abp/article/view/19187/17928>. Acesso em: 23 jan. 2019.

Esse artigo aborda de maneira crítica o uso de testes psicológicos na seleção de pessoas. Com base em dados de diversas pesquisas realizadas em outros países, o autor aponta que, muitas vezes, os testes não medem objetivamente a aptidão ou o comportamento que se deseja identificar. Assim, o artigo serve de contraponto aos temas discutidos durante o capítulo.

Atividades

1. Você considera eficientes os processos de seleção destinados para cargos que utilizam somente provas de conhecimento geral como técnica seletiva? Justifique.
2. Uma aptidão é:
 - a) uma habilidade adquirida para realizar determinada atividade ou trabalho.
 - b) um estado atual e real de comportamento.

- c) uma predisposição natural para determinada atividade ou trabalho.
 - d) a disposição geral ou específica para o trabalho atual.
3. Por que é comum encontrar psicólogos atuando na área de recrutamento e seleção?

Referências

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2010.

BAYLÃO, A. L. S.; ROCHA, A. P. S. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2014. Resende. *Anais...* Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2019.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Elsevier, 2004.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. *Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa*. versão 3.0. Rio de Janeiro: Instituto Antônio Houaiss; Objetiva, 2009. CD-ROM.

LIMONGI-FRANCA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. In: LIMONGI-FRANCA, A. C.; ARELLANO, E. B. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 63-72.

SALES, M. M. *À flor da pele: uma análise crítica de discursos empresariais sobre diversidade racial no trabalho*. 236f. 2012. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012. Disponível em: http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-8SKQYV/tese_vers_o__final.pdf?sequence=1. Acesso em: 21 fev. 2019.

WANDERLEY, W. M. Os testes psicológicos em seleção de pessoal: análise crítica dos conceitos e procedimentos utilizados. *Arquivo brasileiro de Psicologia*, Rio de Janeiro, v. 37, n. 2, p. 16-31, abr./jun. 1985. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/abp/article/view/19187/17928>. Acesso em: 21 fev. 2019.

Técnicas vivenciais

Existem diferentes técnicas seletivas muito utilizadas nos processos de seleção. Elas permitem ao recrutador observar o comportamento do candidato ao interagir com outros indivíduos e ao “negociar” seus pontos de vista com outras pessoas na busca de um consenso. Entre as técnicas seletivas, podemos citar as **provas de conhecimento**, os **testes psicológicos** e as **técnicas vivenciais**.

8.1 Aplicação de técnicas vivenciais

Diferentemente de todos os outros instrumentos, as técnicas vivenciais colocam o candidato diante de uma situação real, de acordo com o que enfrentará no ambiente de trabalho. A dramatização utilizada no processo seletivo é inspirada no **psicodrama**, teoria psicológica com aplicações terapêuticas.

Em um processo seletivo, durante a aplicação de uma dinâmica de grupo embasada na teoria psicodramática, os candidatos são colocados em uma situação na qual é preciso demonstrar a maneira de reagir a ela. Muitas vezes, comportamentos inesperados ficam evidentes na dinâmica, tornando-a imprevisível. Um candidato pode demonstrar certa postura ou certos valores durante a entrevista, mas apresentar um comportamento completamente diferente durante a aplicação das técnicas.

Isso acontece porque as técnicas vivenciais dependem tanto do planejamento dos organizadores quanto da participação dos candidatos e, sobretudo, do modo como interagem entre si. Por isso, uma mesma dinâmica pode apresentar resultados diferentes de acordo com o grupo de candidatos participantes.

Desse modo, é fundamental que as técnicas vivenciais sejam acompanhadas por um psicólogo organizacional. A Resolução n. 1, de 19 de abril de 2002, do Conselho Federal de Psicologia (CFP, 2002), regulamenta a avaliação psicológica tanto em concursos públicos quanto em processos seletivos (PARPINELLI; LUNARDELLI, 2006). De acordo com a resolução, a avaliação psicológica é um processo realizado mediante emprego de procedimentos científicos que buscam identificar aspectos psicológicos do candidato.

O psicólogo está preparado para aplicar instrumentos reconhecidos e padronizados e escolhidos com base no perfil profissiográfico¹ do cargo pretendido. As técnicas vivenciais são um exemplo desses instrumentos. Além do psicodrama – no qual se exige respostas a situações em que se forja a interação entre candidatos –, também podem ser utilizadas outras técnicas pelos selecionadores (a depender da característica que se busca avaliar nos candidatos). São elas:

- **provas situacionais** – estão relacionadas às tarefas do cargo. Geralmente, complementam as provas de conhecimento específico e têm como objetivo observar o candidato no exercício da função;
- **psicodrama** – técnica menos utilizada em processos seletivos, mas não menos importante. Atribui-se ao candidato determinado papel social cujas características e funções guiarão sua conduta. É um tipo de representação na qual o candidato fica livre para expressar seus sentimentos, dúvidas, angústias, valores e emoções;
- **dinâmicas de grupo** – são jogos em grupo, para os quais o recrutador define uma situação estruturada que guiará a interação entre os candidatos. Essa circunstância é hipotética,

1 O perfil profissiográfico normalmente é elaborado pelo recrutador, em formato de ficha, com base em informações do setor que deseja preencher a vaga. Nele é descrito o perfil de funcionário desejado pela empresa e as competências e habilidades requeridas. Se necessário, o perfil profissiográfico pode também conter dados referentes a faixa etária, sexo, escolaridade, experiência, conhecimentos específicos, entre outros.

por isso não precisa necessariamente estar relacionada ao cargo ou função correspondente à vaga disponível. O principal objetivo de uma dinâmica é o de verificar as competências e habilidades direta ou indiretamente relacionadas ao cargo. Assim, quando utilizada em um processo seletivo para um cargo de gestor, por exemplo, deve visar ao estilo de liderança do candidato, mesmo que o jogo utilizado não esteja relacionado àquela função.

Profissionais de recursos humanos experientes conseguem aplicar e avaliar satisfatoriamente as dinâmicas de grupo. Contudo, o psicodrama – técnica que lida com aspectos mais profundos da psique – pode desencadear um processo de liberação de emoções; portanto, é necessário acompanhamento e orientação específicos de um psicólogo.

Da mesma forma que acontece com os testes psicológicos, o gestor de recursos humanos deve conhecer cada uma das técnicas vivenciais, a fim de orientar o trabalho do psicólogo ao longo do processo seletivo.

As técnicas vivenciais, por sua vez, são cada vez mais usadas pelas empresas, pois além da qualificação técnica, é fundamental que o selecionador identifique os candidatos com comportamentos e atitudes adequados à cultura, à missão, à visão e aos objetivos da organização (ALMEIDA, 2004). Portanto, essas técnicas permitem conhecer aspectos relacionados ao comportamento do candidato (GIL, 2001).

8.2 O que é psicodrama?

Psicodrama é uma teoria psicológica utilizada para avaliar o funcionamento do consciente e do inconsciente humanos mediante exercício prático (ação). O método pode ser utilizado para avaliar as relações interpessoais ou para analisar como certa pessoa lida

consigo. Esse método é amplamente utilizado em clínicas de psicologia, no meio empresarial, no ensino e na educação profissional.

O primeiro estudioso a desenvolvê-lo foi Jacob Levy Moreno (1889-1974), com seus estudos sobre a socionomia².

A prática psicodramática começa por meio do envolvimento das pessoas com um tema definido ou com uma experiência a ser vivenciada. Quando essa técnica é aplicada em processos de seleção, sua vivência pode estar ligada a lembranças ou histórias do cotidiano dos candidatos ou das organizações. O psicólogo que dirige o processo deve garantir o envolvimento do grupo, escolhendo uma cena na qual se possa refletir sobre a experiência das pessoas. Os participantes são convidados a criar, em grupo, o enredo da cena com base nas suas experiências e emoções.

A técnica do psicodrama possibilita aos participantes manifestarem ideias, conflitos, dilemas, emoções e sentimentos sobre o tema escolhido. Portanto, baseia-se na espontaneidade e na participação criativa de todos.

No fim do processo, os participantes devem comentar suas impressões e sentimentos sobre o que experienciaram durante a vivência proposta, discutindo em coletividade as questões apontadas pelos participantes.

Drummond e Souza (2008) explicam que o psicodrama organizacional mostra a capacidade de um ser humano se relacionar com o outro, respeitando a si próprio e ao outro. Em função disso, é bastante utilizado tanto em processos de seleção quanto no desenvolvimento de equipes, proporcionando melhorias no ambiente de trabalho, esclarecendo situações conflitantes e propondo possíveis soluções.

2 Trata-se da ciência que estuda os grupos e as relações. Tem como objeto de estudo principal a articulação entre o individual e o coletivo ou entre o indivíduo e seu contexto social.

8.2.1 Dramatização ou *role playing*

A aplicação do psicodrama em empresas se dá por meio da técnica da dramatização, ou *role playing*. É um jogo de encenação de uma situação hipotética em que os papéis são vividos assim como na realidade. Geralmente são realizados individualmente ou em dupla. Essa técnica é um recurso disponível ao profissional de recursos humanos para avaliar a capacidade de relacionamento entre candidato e outras pessoas.

Segundo a Federação Brasileira de Psicodrama (FEBRAP, 2019), a utilização do *role playing* ajuda na manifestação das ideias e conflitos sobre um determinado tema, como dilemas morais, impedimentos e possibilidades de expressão em determinada situação cotidiana recorrente na atuação profissional.

O primeiro passo para a aplicação do *role playing* é apresentar o papel que será representado e qual cena será dramatizada. O selecionador deve definir quais são os aspectos específicos a serem enfatizados ao longo da dramatização.

Ao apresentar os papéis da encenação predefinida, o mesmo selecionador escolherá, entre todos os candidatos, aqueles que participarão da encenação. Deve-se evitar o uso de mobiliário e roupa, pois é necessário que a ênfase dramática dos participantes recaia sobre a verbalização da situação encenada, bem como na gesticulação e expressão corporal.

Quanto aos outros candidatos, o selecionador deve informá-los de que não participarão desse processo dramático. Porém, ao fim, todos serão convidados a participar de um debate. Nesse ponto, o profissional de recursos humanos deverá focar nas questões pertinentes ao processo seletivo.

A utilização dessa técnica dá subsídios para que se perceba como cada um desenvolve os papéis que lhes são determinados e como cria vínculos com as outras pessoas. A facilidade de o participante

vivenciar diferentes papéis é um indicador importante sobre a facilidade de interagir com o mundo. Isso lhe permite atingir mais rapidamente seus objetivos e, possivelmente, os da empresa para a qual irá trabalhar.

8.3 Dinâmicas de grupo

A **dinâmica de grupo** pode oferecer diversas informações sobre o perfil dos candidatos, como liderança, capacidade de comunicação, espírito empreendedor, conhecimento profissional, capacidade de cooperação, aptidões, personalidade, inteligência, capacidade de argumentação e de lidar com opiniões diversas.

Entrevistas e dinâmicas de grupo se completam no processo de seleção. Se a entrevista permite ao selecionador ter uma visão individual do candidato e de suas competências, a dinâmica de grupo permite enxergar a interação entre os candidatos em situações que ocorrem no cotidiano do cargo pretendido.

A dinâmica permite também enxergar aspectos comportamentais do candidato, como a capacidade de trabalhar em grupo, a habilidade de resolver problemas inesperados e sua espontaneidade e criatividade (BORGES; MOURÃO, 2013).

A técnica surgiu em 1914 e foi desenvolvida por Kurt Levy (1890-1947). Durante muito tempo, sua aplicação esteve voltada à área de treinamento e integração de pessoas e às organizações. No entanto, acabou sendo aplicada a outro grande campo: o de recrutamento e seleção de pessoas.

Existem diversos tipos de dinâmicas de grupo. Apresentaremos algumas delas, de acordo com Almeida (2004).

- **Dinâmicas vitalizadoras ou vivenciais iniciais** – correspondem às atividades de “quebra-gelo” ou de aquecimento do grupo. Têm o objetivo de elevar a motivação dos participantes

da seleção, ambientá-los e promover seu entrosamento, preparando-os para a ação.

Exemplo de dinâmica vivencial inicial: dinâmica da ilha do tesouro

Materiais:

- caixa de bombons;
- folhas de jornal.

A dinâmica:

Para iniciar, é necessário formar duplas entre os participantes.

O selecionador deve pegar uma folha de jornal e colocá-la em uma das extremidades da sala, com a caixa de bombons por cima da página. Na outra ponta, deve fazer o mesmo com as folhas de jornais restantes, distribuindo-as uma por dupla. O objetivo é chegar ao outro lado da ilha e conquistar o tesouro: os chocolates.

Cada par deve ficar em cima da folha de jornal e usá-la como ferramenta para chegar até ao objetivo. Não se pode rasgar o papel nem colocar os pés no chão. Contudo, podem se mover apenas por meio do jornal. Caso alguém toque no piso de propósito, será eliminado da prova. Um grande e divertido desafio.

Só é possível chegar ao outro lado da “ilha” se as duplas unirem-se para vencer o desafio. Ou seja, se subirem no mesmo jornal e forem alternando as suas folhas, passo a passo, até chegar à outra extremidade. Caso dois grupos cheguem ao mesmo tempo, os chocolates devem ser divididos.

(Continua)

Se nenhuma das duplas entender a lógica da brincadeira dentro do tempo da dinâmica, o selecionador deve terminar o exercício e mostrar o passo a passo para ganhar o prêmio. No fim, é necessário reunir as pessoas em seus lugares e pedir *feedbacks* sobre os seus aprendizados e ressaltar a importância do trabalho em equipe e da colaboração de todos para se atingir os objetivos e resultados esperados com mais inteligência, rapidez e sucesso.

- **Dinâmicas harmonizadoras** – visam relaxar os participantes. Podem ser utilizadas antes de exercícios que exijam do grupo concentração.

Exemplo de dinâmica harmonizadora: dinâmica das bexigas

Material:

- bexigas ou balões vazios.

A dinâmica:

Os participantes devem estar em pé, dispostos em um círculo. Cada um deve receber uma bexiga ou balão vazio e enchê-la, imaginando que, ao soprar, estarão colocando um determinado problema dentro do balão (atendimento a um cliente irritado, por exemplo).

Depois de cheias e fechadas, o profissional de recursos humanos deve solicitar que o grupo simplesmente atire os balões para cima, em direção ao centro do círculo, mantendo-as todas no ar, sem deixá-las cair no chão. Nesse momento, é importante que haja a

(Continua)

livre movimentação de todos, evitando que os balões encostem no chão.

O grupo ficará completo por um minuto ou dois; depois, os participantes serão retirados um a um, enquanto os restantes continuam a manter os balões voando.

Quando não for mais possível mantê-los no ar, o selecionador deve encerrar a atividade e questionar o grupo: como é trabalhar em uma equipe na qual todos participam e ajudam? E quando os demais membros da equipe simplesmente resolverem não cooperar mais? Conseguiremos facilmente dar conta dos problemas?

- **Dinâmica principal** – são vivências que trabalham com habilidades, comportamentos e objetos de avaliação dos candidatos, como liderança, motivação, comunicação, assertividade, colaboração e percepção. Um exercício de dinâmica pode trabalhar com mais de um comportamento.

Exemplo de dinâmica principal: dinâmica do perfil

Materiais:

- papel sulfite;
- canetas;
- lápis;
- pincéis para quadro magnético.

A dinâmica:

Primeiramente, deve-se cortar as tiras de sulfite com os tipos psicológicos. Depois, é necessário colocá-los em um envelope para que se faça um sorteio.

(Continua)

Cada participante terá 20 minutos para, individualmente, preparar uma apresentação de cinco minutos sobre si e expor ao grupo, de modo criativo e original, como se ele próprio fosse um produto a ser vendido.

No momento que alguém iniciar a apresentação pessoal, retirará um papel contendo um tipo psicológico, sem abri-lo.

Durante a exposição, o coordenador da dinâmica dará um sinal, indicando a abertura do envelope sorteado, e continuará a apresentação, imediatamente compondo o personagem – sem qualquer parada ou interrupção.

O envelope não poderá ser mostrado ao restante do grupo, por isso deve ser guardado após a leitura.

Ao término da apresentação, deve-se anotar no quadro o nome do candidato e o grupo todo indicará que tipo ele compôs. No fim, será revelado, de acordo com a ordem de apresentação, o tipo que cada um tentou compor e, com base nisso, checar com a percepção do grupo.

- **Jogos empresariais** – o jogo é uma disputa; além de ser balizado por regras que o grupo deve seguir, determina-se o alvo que deverá ser atingido e os critérios para definir o ganhador. O jogo também possibilita ao grupo trabalhar vários aspectos do comportamento.

Exemplo de dinâmica de jogo empresarial: automóvel do século XXI

A dinâmica

O cliente AEOP (Assuntos Espaciais de Outros Planetas) resolveu investir na fabricação de um novo automóvel. Contatou as melhores montadoras do ramo e pediu o desenvolvimento e a apresentação de um produto dentro das condições do planeta e dos seres que nele habitam.

1ª parte – condições e características

- No projeto do automóvel do século XXI devem constar:
 - *design*;
 - características;
 - material utilizado;
 - preço;
 - prazo para entrega.
- Características do planeta e de seus seres:
 - planeta – terreno montanhoso e rochoso;
 - próximo ao Sol (quente e com claridade intensa);
 - população concentrada em cidades afastadas;
 - atmosfera não permite voar;
 - seres medindo entre três e quatro metros de altura;
 - braços fracos;
 - pernas fortes;
 - apenas três dedos em cada mão (sem polegares).

(Continua)

A dinâmica

Divide-se o grupo em dois subgrupos e cada um corresponderá a uma concorrente do ramo automobilístico.

Cada subgrupo desenvolverá seu projeto conforme a proposta citada.

2ª parte – O cartel

Este projeto representa um potencial de lucro imenso, e as empresas têm a informação que seu maior concorrente está no páreo. O pensamento dos dois presidentes é o mesmo: “não posso perder esse cliente!”

As empresas marcam uma reunião. A intenção é conhecer a proposta do concorrente antes de passá-la ao cliente e, se for o caso, reformulá-la dentro de uma negociação em que ambas se saiam bem-sucedidas.

3ª parte – Apresentação da proposta

Eleger um representante de cada empresa para apresentar a proposta ao cliente. A equipe pode (e deve) dar sugestões a ele sobre qual é a melhor maneira de apresentar, encantando o cliente com a proposta.

- **Simulação** – caracterizada por uma situação em que o cenário no qual os candidatos atuarão representa modelos reais, tornando possível a reprodução do cotidiano.

Exemplo de dinâmica de simulação: ponto de venda simulado**A dinâmica**

Na dinâmica do ponto de venda simulado, o candidato realiza uma venda em um espaço físico que simula

(Continua)

um cliente atendido pela empresa. Por exemplo, em uma organização de venda de bebidas, o ponto de venda simulado pode ser um bar ou uma padaria. Ou seja, o pressuposto é caracterizar um ponto de venda que seja cliente da empresa contratante.

A dinâmica baseia-se em um dos entrevistadores fazer o papel de cliente, e os candidatos, por sua vez, realizarem a venda do produto em um espaço físico que simula o cotidiano do cargo pretendido.

- **Dramatização** – representação de papéis que serão vivenciados em uma situação real.

Exemplo de dinâmica do tipo dramatização: dinâmica da liderança

Os participantes devem sair da sala. Em seguida, o selecionador deve jogar papéis no chão, espalhar de revistas, cadernos e cadeiras. Assim que as pessoas voltarem, irão questionar sobre o que aconteceu no ambiente. Diante disso, o coordenador da dinâmica deve dizer: “o relógio é cego, surdo e mudo; portanto, devem fazer o que quiserem”. Nesse momento, o participante que tiver maior iniciativa e começar a arrumar a sala é quem lidera o grupo; o que ficar apenas olhando geralmente é quem espera as coisas acontecerem.

As dinâmicas de grupo baseiam-se em conceitos como *comunicação, criatividade e tomada de decisão em grupo*. As empresas buscam no profissional conhecimento técnico, capacidade de trabalhar

em equipe, flexibilidade, participação efetiva na busca de resultados, criatividade e inovação.

O processo de interação em grupo, porém, não é tão fácil, exigindo das pessoas transformações de comportamento que podem contradizer aspectos culturais, educação familiar e personalidade. Algumas pessoas não se sentem à vontade em uma dinâmica de grupo; por isso, a técnica deve ser utilizada sempre em conjunto com outras.

8.3.1 Papel do selecionador

As técnicas e vivências são poderosas ferramentas para o sucesso do processo seletivo. Contudo, o selecionador deve estar preparado para aproveitar todo o potencial das ferramentas que tem em mãos, devendo estar atento a diversos pontos (listados a seguir) durante a aplicação das atividades.

8.3.1.1 Foco nas qualidades do candidato

Ao aplicar uma dinâmica de grupo, o selecionador deve sempre considerar quais são as características individuais visadas pela empresa. Existem dinâmicas que objetivam identificar aspectos específicos dos candidatos, como espírito de equipe, liderança, ambição, facilidade de comunicação e de lidar com pressões externas, criatividade, inovação e equilíbrio emocional. Por isso, em uma seleção de pessoas em que seja aplicada a técnica de dinâmica de grupo, o gestor tem de escolher a prática mais apropriada para a identificação do perfil desejado pela organização. Algumas características podem ser desejáveis em alguns processos – como a capacidade de tomar decisões compartilhadas utilizando o poder de argumentação –, contudo podem não ser interessantes em outros processos, nos quais o perfil da vaga exija, por exemplo, a capacidade de tomar decisões de forma rápida e isolada.

Além disso, o selecionador deve sempre ter em mente que, no momento da dinâmica, algumas pessoas podem não demonstrar efetivamente suas habilidades. Há também aqueles que camuflam a sua verdadeira forma de pensar e agir para se adequar ao perfil esperado.

Outro aspecto importante diz respeito ao embate entre candidatos. Como se trata de um processo seletivo, o selecionador deve entender que os ânimos já estão naturalmente exaltados. Por isso, deve-se evitar técnicas que gerem muita polêmica. Temas como política, religião, crenças, valores e posições sociais devem ser evitados. Porém, se a característica a ser avaliada é a capacidade de argumentação, as dinâmicas indicadas são, em geral, polêmicas. O selecionador deve observar atentamente as discussões, interrompendo-as quando perceber que o clima está muito tenso.

As atividades desenvolvidas durante uma dinâmica devem permitir ao candidato agir espontaneamente. No entanto, devem ser regidas por regras, como tempo predefinido e objetivos a serem cumpridos.

Com relação às situações a serem definidas pelo selecionador, ele pode criá-las com base no cotidiano da função ou por meio de fatos e ocasiões que fogem completamente do dia a dia do cargo, mas que podem destacar comportamentos a serem observados ao longo da seleção.

8.3.1.2 Imparcialidade na avaliação

Durante as atividades, o selecionador deve esclarecer: todos os candidatos serão avaliados de maneira igual e imparcial, independentemente de seus títulos, posições hierárquicas e sociais. Afinal, todos devem participar do processo com oportunidades e responsabilidades iguais.

8.3.1.3 Formação do selecionador

O selecionador necessita ter uma formação na área de ciências humanas. Apesar de a técnica da dinâmica de grupo ser utilizada intensamente por várias empresas, o profissional encarregado desse

processo deve ter formação e experiência necessária para encaminhar a dinâmica adequadamente. Caso contrário, a organização poderá enfrentar problemas, como permitir que os ânimos fiquem exaltados ou que um candidato adote uma postura agressiva ou dominadora, prejudicando a *performance* dos demais.

A falta de conhecimentos profundos sobre o comportamento humano pode levar o selecionador a utilizar os dados obtidos na dinâmica de grupo de maneira amadora e pejorativa, rotulando e discriminando as pessoas. Se o profissional não domina a técnica seletiva com propriedade, dificilmente conseguirá interpretar adequadamente os comportamentos, permitindo que seus valores e preconceitos influenciem nas observações e nos resultados. A questão ética também deve ser levada em consideração durante a aplicação da técnica, e o profissional não capacitado pode desconhecer ou não considerar esses aspectos.

Muitas situações inesperadas podem acontecer. Por isso, é fundamental que o selecionador esteja preparado para lidar com elas. Mais de uma pessoa deve participar como observador do processo, a fim de possibilitar opiniões complementares e pontos de vista que possam enriquecer o processo de seleção. É recomendável que os selecionadores utilizem uma ficha específica de observação.

8.3.1.4 Planejar é importante

Ao convocar os candidatos para participarem de uma dinâmica, o selecionador deve fazer um planejamento prévio levando em consideração alguns fatores:

- grau de instrução dos participantes do grupo;
- idade dos participantes e suas respectivas experiências profissionais;
- competências a serem avaliadas;

- tamanho do grupo;
- condições do espaço físico;
- tempo disponível para a realização da dinâmica;
- material a ser utilizado durante o processo.

Os grupos devem ser organizados para que permitam a observação adequada de cada participante. Caso existam muitos, é necessário realizar diversas sessões de dinâmicas, com grupos de tamanhos adequados. Elas exigem planejamento prévio, levando em consideração a quantidade de candidatos e o tempo disponível para esse momento do processo.

O espaço físico a ser utilizado para a aplicação da técnica também é um aspecto fundamental. A sala deve ser espaçosa e confortável o suficiente para acomodar todos os participantes; por isso, devem ser evitadas interrupções, como telefonemas e entrada de outras pessoas no meio do processo. A disposição dos lugares depende da dinâmica escolhida.

É necessário planejamento para que todo o material necessário ao desenvolvimento da dinâmica esteja disponível e em quantidade suficiente para o número de participantes.

8.3.1.5 Etapas da dinâmica

Os candidatos devem ser informados sobre o funcionamento de todas as etapas com o intuito de se organizarem melhor. Em geral, as dinâmicas são demoradas (algumas delas duram, em média, três a quatro horas).

De uma forma geral, pode-se afirmar que se constituem como etapas da dinâmica de grupo do processo seletivo os itens a seguir:

- **abertura** – o selecionador se apresenta, descreve brevemente a empresa e o cargo disponível;
- **apresentação** – o selecionador pede aos candidatos que se apresentem e deem informações a seu respeito. Por exemplo:

nome, idade, experiência, qualidades, defeitos, expectativas, planos a curto e longo prazo;

- **aplicação da dinâmica** – é atribuída uma tarefa aos candidatos, de acordo com as competências ou características que se quer avaliar. Ela deve ser cumprida em um intervalo de tempo determinado;
- **fechamento** – o selecionador encerra a realização da tarefa, discute sobre o que aconteceu e o que se pode extrair daquela vivência.

Ao recepcionar os candidatos, o selecionador deve explicar os objetivos da dinâmica e a sequência dos trabalhos. Depois, serão dadas instruções orais sobre a tarefa a ser executada, os procedimentos, o tempo disponível e o material, esclarecendo sempre as dúvidas.

Antes de aplicar a dinâmica principal, o selecionador pode realizar uma secundária vitalizadora ou harmonizadora, a fim de quebrar o gelo entre os participantes, deixando-os mais à vontade e mais dispostos a participar.

Durante a dinâmica, o selecionador só deve intervir caso seja necessário, somente para esclarecer dúvidas ou orientar as discussões. Ele não deve opinar ou dar instruções que permitam aos candidatos perceberem as características visadas pela seleção, pois isso pode influenciar o comportamento deles.

Após o exercício, o profissional de Recursos Humanos deve fazer observações sobre o real objetivo da dinâmica, solicitando a análise dos sentimentos e emoções despertados durante o exercício. Os candidatos devem também avaliar seu desempenho em relação ao grupo e o desempenho do grupo na realização da tarefa de uma maneira geral ou em relação a aspectos específicos, como liderança e comunicação. Esse tipo de avaliação permite observar a forma como o candidato se autoavalia e como percebe as interações do grupo.

Assim como em todas as etapas, o selecionador deve encerrar a dinâmica esclarecendo todas as dúvidas dos candidatos, informando os próximos passos e as datas nas quais serão contatados.

Considerações finais

Apesar de amplamente utilizadas durante os processos seletivos, as técnicas vivenciais nem sempre são realizadas corretamente, em função de uma escolha inadequada da técnica ou do tema a ser utilizado. Portanto, para garantir que as competências buscadas nos candidatos possam ser avaliadas, é primordial que as técnicas vivenciais sejam aplicadas por profissionais com formação em psicologia, acompanhados pelos profissionais de recursos humanos. Assim, todo o potencial da ferramenta pode ser explorado, aumentando a chance de sucesso durante a etapa de seleção.

Ampliando seus conhecimentos

- ALBERTI, T. F. *et al.* Dinâmicas de grupo orientadas pelas atividades de estudo: desenvolvimento de habilidades e competências na educação profissional. *Revista brasileira de estudos pedagógicos*, Brasília, v. 95, n. 240, p. 346-362, maio/ago. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbeped/v95n240/06.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2019.

O estudo traz uma visão com base em pesquisas sobre dinâmicas de grupo e seu uso para aquisição de conhecimentos.

Atividades

1. Por que as técnicas vivenciais devem ser utilizadas no processo de seleção?

2. Assinale a alternativa que contém as técnicas vivenciais:
 - a) Testes de conhecimento, psicodrama e dinâmicas de grupo.
 - b) Provas situacionais, psicodrama e dinâmicas de grupo.
 - c) Provas situacionais, entrevistas e dinâmicas de grupo.
 - d) Provas situacionais, psicodrama e testes psicométricos.
3. O que é psicodrama?

Referências

ALMEIDA, W. *Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática*. São Paulo: Atlas, 2004.

ALBERTI, T. F. *et al.* Dinâmicas de grupo orientadas pelas atividades de estudo: desenvolvimento de habilidades e competências na educação profissional. *Revista brasileira de estudos pedagógicos*, Brasília, v. 95, n. 240, p. 346-362, maio/ago. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbeped/v95n240/06.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2019.

BORGES, L. O.; MOURÃO, L. *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2013.

CFP – CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. Resolução n. 1, de 19 de abril de 2002. Regulamenta a avaliação psicológica em concurso público e processos seletivos da mesma natureza. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF, 28 maio 2002. Disponível em: https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2002/04/resolucao2002_1.pdf. Acesso em: 21 fev. 2018.

DRUMMOND, J.; SOUZA, A. C. *Sociodrama nas organizações*. São Paulo: Ágora, 2008.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

PARPINELLI, R. F.; LUNARDELLI, M. C. F. Avaliação psicológica em processos seletivos: contribuições da abordagem sistêmica. *Estudos de Psicologia*, Campinas, v. 23, n. 4, p. 463-471, out./dez. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-166-2006000400014X&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 21 fev. 2019.

FEBRAP – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE PSICODRAMA. *Aplicação*. Disponível em: <https://febrap.org.br/site/pagina.php?cat=9>. Acesso em: 24 jan. 2019.

Gestão da área de recrutamento e seleção

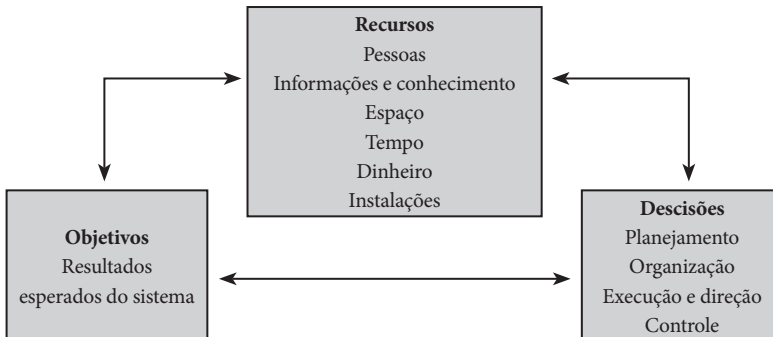
Em uma empresa há gestores de diversas áreas, de modo que cada um é responsável por uma parte do trabalho e pelas responsabilidades inerentes a área que lhe compete. No departamento de Recursos Humanos (RH), por exemplo, podemos ter gestores das áreas de treinamento e desenvolvimento, de cargos e salários, de segurança no trabalho, de saúde ocupacional e, por fim, de recrutamento e seleção.

9.1 Recursos humanos e modelos de gestão de pessoas

Maximiano (2002) expõe que o processo de administrar – responsabilidade do gestor – é inerente a qualquer situação na qual haja pessoas que utilizem qualquer tipo de recurso para atingir uma determinada meta ou objetivo.

É por meio da administração dos recursos que uma organização garante a realização de seus objetivos.

Figura 1 – Relação entre recursos, objetivos e decisões no processo administrativo.



No modelo de Maximiano (2002), demonstrado na Figura 1, podemos perceber que as pessoas que compõem a organização são consideradas como recursos. Isso também concorre com o conhecimento (que, em grande parte, está nas pessoas), tempo, dinheiro e instalações físicas.

Com base na premissa de que pessoas constituem um recurso da organização, surge o termo *recursos humanos*. Haines (2002) considera que essa visão vem de um período de desenvolvimento da visão empresarial, quando os empregados passaram a ser vistos como um fator de produção, ou seja, como um custo que deveria ser administrado assim como os demais custos inerentes ao processo de produção, como o gasto de energia, de matéria-prima ou o desgaste de equipamentos. Ainda sob essa perspectiva, Haines (2002, p. 20) exemplifica:

no caso da grande empresa americana do início do século XX, o modelo de gestão deveria preocupar-se com as transações, os procedimentos e os processos que fizessem o homem trabalhar de maneira mais efetiva possível: produtividade, recompensa e eficiência de custos.

Diante disso, o autor classifica os modelos de gestão de pessoas em quatro categorias:

- modelos de gestão de pessoas articulados como departamento de pessoal;
- modelos de gestão de pessoas articulados como gestão de comportamento;
- modelos de gestão de pessoas articulados como gestão estratégica;
- modelos de gestão de pessoas articulado por competências, nos quais as pessoas são vistas como uma fonte de vantagens competitivas para a empresa.

Esses modelos apresentam vantagens e desvantagens. Adotá-los depende do tamanho da organização, dos objetivos a serem alcançados, do ambiente externo, do mercado concorrencial e do nível de maturidade da empresa e dos gestores.

9.2 Concepções diferentes acerca da gestão de pessoas

Dutra (2001) acredita que a gestão de recursos humanos sofreu alterações profundas. Para o autor, o conceito que melhor descreve a atual etapa da gestão dos relacionamentos entre empresa e funcionários é o modelo de gestão de pessoas. Dutra (2001) acredita que a visão do funcionário como um recurso torna a gestão de pessoas um conjunto de medidas com apenas um objetivo em comum: adequar o indivíduo a um padrão de eficiência previamente estabelecido, não diferenciando o ser humano dos demais recursos, reduzindo, assim, o real potencial da área de gestão de pessoas.

Como contra-argumenta Dutra (2001), a gestão de pessoas é algo muito mais amplo e requer uma atenção maior em comparação aos demais recursos de uma empresa porque o ser humano é complexo e cheio de facetas.

Assim como todas as áreas das empresas, a gestão dos recursos humanos passou por transformações aceleradas nos últimos anos, principalmente quanto à utilização de tecnologias de comunicação e informação em todos os processos da área.

As atividades de treinamento e desenvolvimento têm mudado o enfoque de sua atuação, por meio da utilização de novas metodologias ativas de desenvolvimento, do uso da educação a distância, e dos aplicativos e programas de acompanhamento constante das competências dos colaboradores.

Nesse panorama, a atividade de recrutamento e seleção também é impactada pela tecnologia e pelas redes sociais. Se no começo a internet era usada apenas como um canal de divulgação de vagas e coleta de currículos, o desenvolvimento das redes sociais, de novas tecnologias que permitem analisar e acompanhar o perfil dos candidatos, e o surgimento de empresas especializadas, que mapeiam as características dos candidatos, permitem um recrutamento muito mais rápido e efetivo, pois além das competências técnicas exigidas para o cargo, é possível identificar características comportamentais, prevendo a adequação do candidato à cultura da empresa.

Assim, muitas organizações – até as de pequeno porte – investem em sistemas de gestão de pessoas. A implantação desses sistemas – como os sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) – ajuda a organizar a empresa, pois, para que o sistema atinja toda a sua potencialidade, os processos internos precisam ser repensados e descritos.

Na área de Recursos Humanos, além dos ganhos de gestão, processos bem definidos ajudam na percepção de organização e motivação da equipe. Um exemplo são as avaliações dos colaboradores. Como todas as informações sobre atividade e resultados obtidos pelos colaboradores são constantemente registradas e estão disponíveis, o trabalho de gestão é mais simples e prático. Os gestores de todas as áreas têm acesso ao histórico de desempenho do candidato, permitindo decisões de desenvolvimento e carreira mais assertivas.

Os sistemas permitem também que tanto o RH quanto os gestores das áreas estejam alinhados, compartilhando informações sobre objetivos, desempenho, descrição de cargos, avaliações e *feedbacks* e informações relevantes sobre cada colaborador.

Os relacionamentos que as pessoas estabelecem entre si delinham o corpo funcional de uma empresa, sendo seu funcionamento influenciado por fatores como tecnologia, forma de organização do trabalho, cultura e estrutura da empresa, bem como o ambiente externo em que a organização está inserida. Portanto, os indivíduos,

suas relações sociais e o meio devem ser cuidadosamente considerados no momento de o gestor administrar a área de RH.

Voltando à Figura 1 – ao modelo de administração de Maximiano (2002) –, podemos perceber que o gestor precisa atingir determinados objetivos preestabelecidos pela organização, utilizando os diversos recursos que dispõe. Para isso, precisa tomar decisões, conhecidas como processos ou funções da gestão. São elas:

- **planejamento** – envolve a definição de objetivos e dos recursos a serem utilizados;
- **organização** – consiste na disposição dos recursos em uma estrutura que permita alcançar os objetivos preestabelecidos. Ou ainda, é a elaboração de uma estratégia para se alcançar as metas traçadas;
- **execução** – momento em que se coloca em prática os planos e métodos que foram planejados;
- **controle** – é a verificação dos resultados obtidos e a comparação com os resultados esperados.

Os processos de gestão são interligados e, apesar de parecerem sequenciais (o planejamento deve ser feito primeiro, para só então organizar os recursos, executar e controlar), na prática, eles ocorrem de maneira integrada: os resultados obtidos podem influenciar na mudança de uma atividade de execução, assim como pode modificar a organização necessária. A interação com o ambiente concorrencial também modifica as diversas etapas do processo de gestão, alterando planos e ações.

9.3 Gestão para a área de recrutamento e seleção

Todas essas responsabilidades da gestão, no caso específico da área de recrutamento e seleção, acontecem durante o processo de agregar pessoas à organização. Para esclarecer melhor essa ideia,

basta que relacionemos o processo de recrutamento e seleção de pessoas à responsabilidade (função) da gestão.

9.3.1 Planejar

A solicitação de contratação de um novo funcionário – encaminhada ao gestor de RH por gestores de outras áreas da empresa – exige desse profissional o planejamento do futuro processo de recrutamento e seleção. A solicitação do novo funcionário pode ocorrer por diversos motivos, entre eles:

- a substituição de um funcionário que pode ter sido demitido, aposentado ou afastado temporariamente das funções;
- a substituição de um funcionário que foi promovido ou transferido;
- o aumento do quadro de funcionários, em função do crescimento da empresa ou de novos contratos;
- a reestruturação da empresa.

A solicitação da contratação de um novo funcionário deve ser feita por meio de um formulário pela área que necessita desse recurso. Diversos modelos de solicitação podem ser utilizados ou mesmo desenvolvidos pela própria empresa, em função das especificidades de cada caso. Em geral, uma solicitação precisa conter as informações necessárias sobre o perfil do candidato para que a área de RH inicie o processo de recrutamento. Veja um exemplo no Quadro 1.

Quadro 1 – Exemplo de ficha de solicitação de pessoal

Ficha de especificações de cargo
Título do cargo: _____
Departamento: _____
Descrição do cargo: _____ _____ _____

(Continua)

Ficha de especificações de cargo
Critérios de Seleção
Escolaridade: _____
Experiência profissional: _____
Condições de trabalho: _____
Tipos de tarefa: _____
Características psicológicas: _____
Características físicas: _____
Relacionamento humano: _____
Conhecimentos necessários: _____
Provas ou testes a serem aplicados: _____

Indicações: _____
Contraindicações: _____

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao receber esse tipo de formulário, o profissional de recrutamento deve verificar se existe uma ficha de descrição de cargo da vaga em aberto. O Quadro 2 apresenta um modelo desse tipo de ficha hipoteticamente preenchida.

Quadro 2 – Exemplo de ficha de descrição de cargo

Descrição de cargo		
Cargo:	Setor/departamento:	Divisão:
Auxiliar de faturamento	Faturamento	Administração
Descrição sumária do cargo		
Auxiliar no setor de faturamento executando serviços diversos, digitando dados de duplicatas, faturas e notas fiscais.		

(Continua)

Descrição detalhada das funções	
1. Calcular a movimentação diária do faturamento, encaminhando informações aos setores competentes, conforme normas e procedimentos da empresa. 2. Auxiliar nos controles de documentos (pedidos) que dão entrada para que sejam feitos os respectivos faturamentos. 3. Preencher minutas, certificados, fechamento diário e recibos. 4. Emitir nota fiscal (NF) de simples remessa, NF complementar, remessa para consertos, venda de tambores vazios, solventes e retorno de conserto. 5. Executar serviços de lançamentos de NF no livro de registro de duplicatas e de pagamento à vista para o setor financeiro. 6. Conferir e encaminhar para os setores competentes as vias de NF e duplicatas, atualizando o estoque diário.	
Máquinas e equipamentos usados	
Microcomputador, impressora, calculadora e telefone.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O profissional de RH deve verificar com a área solicitante se a descrição de cargo está atualizada ou se é necessário modificá-la. Conforme as políticas de recrutamento da empresa, o recrutador decidirá se realizará um processo seletivo externo, interno ou ambos.

É comum solicitar aos candidatos o envio de um currículo profissional. Porém, como existem diversos modelos de currículos e cada candidato pode escrever o seu, incluindo ou omitindo algumas informações, é importante utilizar uma *ficha de solicitação de emprego*, que garantirá ao recrutador analisar todos os dados necessários dos diversos candidatos. Observe um modelo de solicitação de emprego no Quadro 3, a seguir.

Quadro 3 – Formulário de solicitação de emprego

Formulário de solicitação de emprego	
Cargo ao qual se candidata:	
Pretensão salarial:	

(Continua)

Dados de identificação	
Nome:	
Sexo:	
Data de nascimento:	
Endereço:	
Cidade:	
Telefone de contato:	
Estado civil:	
Número de filhos e idade:	
Já trabalhou na empresa?	
Se sim, informe a data de entrada e de saída	
Situação educacional	
Está estudando?	
Horário das aulas:	
Série/curso:	
Já concluiu? Qual nível?	
Cursos especiais, estágios etc.	
Emprego atual ou último	
Empresa:	
Período em que trabalhou:	
Telefone:	
Cargos ocupados:	
Último salário:	
Motivo da saída:	
Conhecimentos e habilidades	
Descreva resumidamente sua experiência profissional:	

(Continua)

Conhecimentos e habilidades	
Descreva seus defeitos e qualidades:	
O que gosta de fazer quando está de folga?	
Documentos obrigatórios	
RG:	
Data de expedição do RG:	
CPF:	
CNH:	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A área de recrutamento analisa as informações sobre os diversos candidatos à vaga e, após uma pré-seleção, encaminha os que se enquadram no perfil à área de seleção, que, por sua vez, utilizará as técnicas seletivas mais adequadas para aquela função.

Durante a aplicação de cada uma das técnicas de seleção, podem ser usados formulários e relatórios que auxiliem o selecionador a registrar dados e impressões que serão importantes no momento de escolha do candidato mais adequado. A seguir, veremos alguns desses formulários de registro.

Quadro 4 – Formulário de observações durante a entrevista

Candidato:	
Posição:	
Avaliador:	
Data:	
Observações	
Capacidades administrativas:	
Conhecimentos específicos:	
Aptidões:	

(Continua)

Observações	
Habilidade com números:	
Habilidades quanto à linguagem:	
Tomada de decisões:	
Criatividade:	
Facilidade em aprender:	
Trabalhar com os outros:	
Trabalhar em equipe:	
Acompanhar as coisas até o fim:	
Planejar:	
Adaptação ao sistema:	
Adaptação às normas:	
Capacidade de trabalhar sozinho:	
Capacidade de liderança:	
Flexibilidade:	
Flexibilidade para viajar:	
Qualidades pessoais:	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 5 – Formulário de observações durante dinâmica de grupo

Candidato	Capacidade de observação	Argumentação	Postura	Liderança	Capacidade de defender pontos de vista	Capacidade de trabalhar em equipe	Linguagem
1							
2							
3							
4							

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 6 – Laudo de resultado de teste psicológico: teste de inteligência

Nome:						Data:					
Percentis											
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1. Fator G											
2. Fator V											
3. Fator W											
4. Fator N											
5. Fator S											
6. Fator M											
7. Fator P											
8. Fator R											

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses modelos de formulários são somente sugestões. Cada empresa deve utilizar os formulários adequados às próprias necessidades e à realidade de cada cargo a ser ocupado. O profissional de RH, responsável pelos processos de recrutamento e seleção, pode desenvolver formulários para cada uma das etapas de recrutamento.

A padronização dos formulários permitirá a comparação e o acompanhamento dos diversos processos de seleção realizados pela empresa, permitindo determinar os pontos positivos e negativos desses processos. Uma análise pode melhorar o índice de contratações bem-sucedidas.

9.4 *Turnover*

O sucesso dos processos de seleção pode ser mensurado e acompanhado por diversos indicadores. Um dos mais conhecidos e utilizados é o *turnover*, ou taxa de rotatividade de pessoal.

O *turnover* pode ser calculado por meio da seguinte fórmula:

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\text{Número de funcionários desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

O cálculo do *turnover* pode ser realizado de diversas formas, influenciando o resultado da equação.

Com relação à equação, o número de candidatos desligados é calculado de uma forma diferente a depender da empresa. Por exemplo, pode-se decidir considerar como número de candidatos desligados somente as demissões que ocorreram por iniciativa da organização, seja para substituí-los por outros mais adequados às necessidades, seja para corrigir problemas de seleção inadequada ou para reduzir a força de trabalho da corporação.

No entanto, há outras empresas que calculam o número de candidatos desligados pelo número das demissões e dos desligamentos voluntários. Chamamos aqui de *desligamentos voluntários* os casos em que os funcionários decidem, por razões pessoais ou profissionais, encerrar a relação de trabalho com o empregador.

Para entendermos melhor o *turnover*, vamos calculá-lo considerando as duas opções explicadas anteriormente. Imaginemos que, em uma empresa com 100 funcionários, ocorreram sete desligamentos no mês passado. Dois deles aconteceram por iniciativa dos empregados, que conseguiram novas colocações em outras empresas. Já os cinco restantes foram demissões realizadas em função do baixo rendimento dos funcionários.

Se considerarmos somente os desligamentos por iniciativa da organização, temos o seguinte índice de *turnover* ou de rotatividade:

$$\begin{array}{l} \text{Índice} \\ \text{de rotatividade} \end{array} = \frac{5 \text{ funcionários desligados}}{100 \text{ funcionários}} = 5\%$$

Por outro lado, se considerarmos em nosso cálculo tanto os desligamentos voluntários quanto as demissões, o cálculo será:

$$\begin{array}{l} \text{Índice} \\ \text{de rotatividade} \end{array} = \frac{7 \text{ funcionários desligados}}{100 \text{ funcionários}} = 7\%$$

Outra forma de calcular o índice de *turnover* é considerar os desligamentos e as admissões ocorridas no mês em questão. A expressão para esse cálculo é a seguinte:

$$\text{Índice de rotatividade (Turnover global)} = \left\{ \frac{\left[\frac{\text{n. de demissões (no mês)} + \text{n. de admissões (no mês)}}{2} \right]}{\text{n. de funcionários (mês anterior)}} \right\} \times 100$$

Essa fórmula permite calcular o índice de *turnover* para cada mês. A empresa cria valores de referência que podem ser comparados com os obtidos nos períodos anteriores. A aplicação dessa fórmula mensal é particularmente interessante para setores que apresentam uma alta sazonalidade no seu quadro de funcionários (como hotéis, que contratam mais pessoas durante a alta temporada e demitem na baixa temporada, ou até mesmo lojas que contratam um efetivo temporário na época do Natal).

O índice de *turnover* tem como objetivo medir e controlar a taxa de rotatividade de funcionários, pois quando não planejada e esperada, ela pode trazer impacto negativo na produtividade, no clima organizacional e nos resultados de um negócio.

Deve-se desconsiderar nos cálculos as entradas por aumento ou por redução do quadro de funcionários. Quem definirá o critério de cálculo do índice é o próprio gerente de RH. O importante é manter o mesmo critério de cálculo, a fim de poder comparar os resultados, identificando os pontos fora da normalidade.

O gerente pode também decidir calcular o *turnover* global, considerando todos os desligamentos e todas as admissões. Ou, ainda, o *turnover* de substituição de empregados. Para Assis (2005, p. 37):

o custo da rotatividade é um desafio dos que atuam na gestão de Recursos Humanos. Há experiências que caminham na direção de que tal valor pode ser resultado de uma combinação de variáveis, entre as quais custo de demissão, reposição dos exames para demissão e admissão; tempo médio de reposição de vagas; treinamento introdutório; ambientação de

novos empregados; perda de produtividade; qualificação ou adaptação, entre outras variáveis. O custo de rotatividade varia conforme o impacto da posição na estrutura da empresa.

Índices de *turnover* altos podem significar perda de produtividade, além de elevados custos de recrutamento e seleção. Isso acontece porque quem se desliga da empresa leva consigo um conhecimento tácito, dificilmente será repostos. Esse conhecimento inclui o capital intelectual, o entendimento dos processos da empresa, informações e contatos de clientes. Por isso, a alta rotatividade também impacta na motivação e no comprometimento dos demais funcionários.

Alguns setores sofrem com os altos índices de *turnover* registrados por suas respectivas empresas. O setor de relações empresa-clientes, chamados *call centers* ou *contact centers* apresentam altíssimos índices de *turnover*, em função do perfil dos funcionários (em sua grande maioria jovens com pouca ou nenhuma experiência anterior) e também das características da função.

O índice de *turnover* é um importante indicador do sucesso dos processos de recrutamento e seleção. Uma boa seleção colocará a pessoa certa no lugar certo, diminuindo os desligamentos por inadequação ou não ajustamento dos funcionários às tarefas e funções de seu cargo. No entanto, esse índice consiste em um importante indicador de todos os processos de recursos humanos, e até mesmo da saúde da organização de uma maneira geral.

Considerações finais

Só é possível gerenciar aquilo que se pode medir e comparar com uma meta ou um histórico de resultados anteriores. Por isso, é fundamental para o profissional de recursos humanos entender os principais indicadores de gestão da área, o que cada um mede e significa, quais são as correlações entre os diversos indicadores e que passos adotar para que o sucesso das atividades da área sejam

acompanhados com regularidade, permitindo ao gestor atuar sobre aqueles que estejam abaixo dos objetivos.

Ampliando seus conhecimentos

- FRANCO, E. S. M.; MATOS, A. B. Turnover e a gestão estratégica de pessoas: superando a cultura da rotatividade de pessoal. *Diferencial RH*, 2011. Disponível em: <http://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/turnover-autaliza-do-dezembro-2010.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2019.

O *turnover* é um dos principais indicadores de RH, pois pode indicar uma série de problemas nos diversos processos da área. Por meio de um caso real, analisado de maneira estatística e comportamental, o artigo sugerido discute as causas e consequências do *turnover* sobre os resultados de uma empresa.

Atividades

1. Você considera mais adequado o conceito de *gestão de recursos humanos* ou de *gestão de pessoas*? Explique sua resposta.
2. Calcule o índice de *turnover* utilizando os dados a seguir:

Admissões no mês: 8

Demissões no mês: 2

Número de empregados no final do mês anterior: 50

Utilize a fórmula a seguir:

$$\text{Índice de rotatividade (Turnover global)} = \left\{ \frac{\left[\frac{\text{n. de demissões (no mês)} + \text{n. de admissões (no mês)}}{2} \right]}{\text{n. de funcionários (mês anterior)}} \right\} \times 100$$

3. O que é administrar, na visão de Maximiano (2002)?

Referências

ASSIS, M. T. *Indicadores de gestão de recursos humanos*. São Paulo: Qualitymark, 2005.

DUTRA, A. M. *Responsabilidade social: um diferencial a ser adotado pelas organizações*. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/82206/185848.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 25 fev. 2019.

FRANCO, E. S. M.; MATOS, A. B. Turnover e a gestão estratégica de pessoas: superando a cultura da rotatividade de pessoal. *Diferencial RH*, 2011. Disponível em: <http://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/turnover-autalizado-dezembro-2010.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2019.

HAINES, S. G. *Guia de bolso do gerente: gestão do desempenho*. São Paulo: Qualitymark, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Ampliando o conceito de recrutamento e seleção

A área de Recursos Humanos está sempre em evolução. Novas tecnologias, legislações, mudanças sociais e geracionais atingem o relacionamento entre a empresa e os funcionários.

O recrutamento e a seleção de pessoas têm se tornado processos mais complexos, pois nem mesmo a utilização de todas as ferramentas já discutidas anteriormente podem garantir que o melhor candidato seja escolhido. Dessa forma, não se deve considerar que esses processos se encerram no fim da seleção. Os primeiros momentos da relação entre o novo funcionário e a empresa são fundamentais para que o processo seja considerado bem-sucedido.

10.1 Socialização organizacional

Recrutamento e seleção são apenas os primeiros passos da relação entre empresa e colaborador. O processo pode ter sido realizado com perfeição, utilizando de maneira adequada todas as ferramentas para garantir que foi a melhor escolha, mas o processo seletivo só pode ser considerado bem-sucedido se o colaborador recém-contratado alcançar toda sua potencialidade e adaptar-se à cultura organizacional da empresa.

Por isso, o processo de socialização, apesar de não ser de responsabilidade do recrutador nem do selecionador, é fundamental para garantir a adaptação do novo funcionário.

Após a decisão final sobre quem será contratado, isto é, aquele que apresenta o perfil mais adequado à vaga, inicia-se o processo de admissão. Todo o processo legal e burocrático – que envolve a

apresentação de documentos, a realização de exames médicos, a assinatura de contrato de trabalho, entre outros requisitos – é realizado pelo Departamento Pessoal, que pode ou não ser ligado à área de Recursos Humanos (RH), conforme a estrutura organizacional da empresa.

O funcionário recém-contratado, antes de ser encaminhado ao departamento no qual desempenhará suas novas funções, deve passar pelo processo de socialização ou integração, em conjunto com o departamento específico no qual trabalhará.

Nesse momento, ocorre a *socialização organizacional*, que consiste no processo de incorporação do novo funcionário pela empresa, a fim de integrá-lo à sua cultura organizacional, colocando-o a par das suas normas, procedimentos e sistema. Por meio desse processo, o funcionário é induzido a estabelecer uma conduta e uma postura profissional que atenda às expectativas da organização. O novato geralmente precisa abrir mão de certa liberdade com relação a algumas posturas e opiniões pessoais para ajustar-se à empresa.

A socialização de novos colaboradores é um momento importante na criação do relacionamento entre uma organização e seu funcionário, por isso pode ser entendida como um prolongamento da seleção.

Como vimos, a seleção é um processo de comparação entre as competências individuais desejadas para o exercício do cargo e as características dos candidatos. Durante a *socialização*, serão verificadas, na prática, algumas impressões que o selecionador teve do candidato ao entrevistá-lo e selecioná-lo e que foram fundamentais para a decisão final sobre a contratação.

A seleção também consiste em uma comparação entre as expectativas criadas pelo candidato e as condições oferecidas pela empresa durante a seleção. Por meio do processo de socialização, o novo funcionário terá a oportunidade de verificar se suas expectativas em

relação à empresa e ao cargo se confirmam, permitindo criar um ambiente favorável e receptivo durante a fase inicial do emprego, a fim de garantir que o novo funcionário possa colocar em prática suas competências.

Assim, a socialização organizacional oferece a oportunidade de coletar dados e informações que podem ajudar no desenvolvimento e na melhoria dos processos de recrutamento e seleção.

Os recrutadores e selecionadores precisam acompanhar de perto a socialização dos novos funcionários. Por meio de entrevistas regulares nos primeiros meses de trabalho, é possível identificar dificuldades tanto na adaptação cultural quanto nas competências necessárias para a execução do trabalho.

Essas divergências podem indicar necessidades de melhorias na descrição dos cargos, nas fontes de recrutamento, nas ferramentas a serem utilizadas para a seleção dos candidatos e até mesmo indicar mudanças na cultura da empresa.

10.1.1 Conhecendo a cultura organizacional

A cultura de uma empresa é a maneira como a organização enxerga a si própria e como se relaciona com seu ambiente (CHIAVENATO, 2004). Para compreendermos melhor esse conceito, devemos considerar seus principais aspectos:

- **cotidiano do comportamento observável** – como as pessoas interagem, a linguagem e gestos utilizados, os rituais, rotinas e procedimentos comuns;
- **normas ou regras** – envolvem os grupos organizacionais e seus hábitos comportamentais, incluindo os momentos de lazer, as conversas durante as refeições e os momentos/dias recreativos;
- **valores dominantes** – princípios que sustentam a cultura de uma determinada organização. Podemos citar como valores comuns a ética, o respeito às pessoas, a qualidade na produtividade e/ou os preços baixos;

- **filosofia administrativa** – corresponde a um “modo de pensar” da organização, guiando e orientando suas políticas com relação ao corpo de funcionários, clientes, acionistas, entre outros agentes que se relacionam com a empresa;
- **regras do jogo** – determinam o modo de funcionamento e de encaminhamento dos processos dentro de uma empresa, delimitando o que deve ser feito e por qual funcionário, que deverá ter um tempo específico para agir, implementando medidas que seguem um procedimento padrão. Essas regras são um dos primeiros aspectos que deve ser muito bem compreendido pelo novo funcionário que deseja desempenhar bem sua função e ser aceito por seus demais colegas;
- **clima organizacional** – consiste nos sentimentos das pessoas com relação ao seu próprio ambiente de trabalho, seus colegas, os clientes e demais elementos externos.

Fleury e Fischer (1991) nos auxiliam a compreender um pouco mais acerca da cultura organizacional. As autoras entendem-na como um sistema de símbolos que envolve a arte, o mito e a linguagem como instrumento de comunicação entre as pessoas e os grupos sociais. Conjuntamente, esses fatores permitem a elaboração de um conhecimento comum, entre todos os indivíduos que trabalham juntos, sobre o significado do mundo. As autoras alertam para as potencialidades dessa mesma cultura em servir como instrumento de poder e de legitimação de uma determinada ordem.

Ainda segundo Chiavenato (2004), durante o processo de socialização, a organização tenta adaptar as pessoas à sua cultura. O processo de socialização pode ser desenvolvido de diversas formas. Vamos discutir brevemente algumas delas.

Case: A cultura organizacional da AMBEV é boa ou ruim?

CAXITO, F. A cultura da Ambev não é o inferno que alguns acham. Nem o paraíso que outros desejam. *LinkedIn*, 25 maio 2017. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/s%C3%A9rie-acelere-sua-carreira-n%C3%A3o-deixe-vida-te-levar-leva-caxito>. Acesso em: 15 fev. 2019.

Esse texto exemplifica o conceito de *cultura organizacional* com base no contexto da empresa AMBEV.

10.1.2 Opções de socialização de novos funcionários

Há diferentes maneiras de socialização. Quando ela acontece de maneira *formal*, o novo funcionário é separado e diferenciado dos outros, deixando claro o seu papel de ingressante. Ele pode ficar dias ou semanas sendo preparado sem assumir imediatamente suas funções. Durante esse período, aprenderá as normas e procedimentos da empresa e entrará em contato com os diversos aspectos de cultura da organização. Outra forma de se desenvolver a socialização é pela via *informal*. O novo funcionário é imediatamente colocado em seu cargo com pouca ou nenhuma atenção especial e começa a desenvolver suas funções.

A socialização de novos membros da empresa pode ser realizada individualmente ou em grupos. Sua realização em grupo depende da existência de um conjunto de novos funcionários contratados em um mesmo momento e que desempenharão tarefas semelhantes.

Um importante aspecto do processo de socialização diz respeito à rigidez e à padronização de cada um dos estágios de integração do funcionário. Alguns programas de socialização são mais rígidos e outros mais variáveis. Outro aspecto bastante relevante diz respeito à forma de adaptação desse funcionário à cultura da empresa. Durante a socialização, a empresa pode tentar reforçar e apoiar certas qualidades e qualificações do novo funcionário ou pode tentar eliminar ou neutralizar certas características indesejáveis e adaptá-lo à cultura dominante.

O processo de socialização vivenciado pelo indivíduo pode ser dividido em dois momentos principais.

- Na **socialização primária**, ele se torna membro de uma sociedade representada pela empresa. O conhecimento existente na organização é internalizado principalmente por meio da linguagem. O novo colaborador aprende como se portar e como agir para ser aceito pelo grupo social formado pelos demais funcionários.
- A **socialização secundária** consiste no momento em que esse mesmo colaborador é introduzido aos diversos setores da empresa. A identificação acontece na medida em que ocorre sua comunicação com os demais. O novo funcionário pode ou não ser aceito pelo grupo, e a extensão, duração e caráter dessa aceitação são determinados pela forma da divisão do trabalho e pela distribuição do conhecimento na empresa.

Apesar de o processo de socialização ser mais intenso e organizado quando um novo funcionário é incluído na empresa, ele também ocorre quando um funcionário é transferido para um outro setor ou quando ele é promovido. Para Wagner e Hollenbeck (2012, p. 197):

quando uma pessoa entra para uma nova organização, ela cruza a fronteira inclusiva, passando do *status* de não membro para o *status* de membro, atravessa fronteiras funcionais e hierárquicas quando entra para uma determinada unidade funcional, como o departamento de publicidade, num nível

hierárquico específico, como o de gerente de conta. É nesse momento que a organização realiza a atividade mais instrutiva e persuasiva. É nesse momento também que uma pessoa é mais suscetível de ser ensinada e influenciada.

Ao organizar o processo de socialização, o profissional de RH deve definir que estratégia utilizará. Segundo Van Maanen (1996), pelo menos sete tipos diferentes de estratégias podem ser utilizados na socialização, vamos conhecê-las.

- **Estratégias formais e informais** – em processos de socialização mais formais, a preparação do novo funcionário segue um passo a passo bem definido e seu papel é bem especificado. Já nas estratégias informais, grande parte da socialização é feita pelos companheiros de trabalho, chefes e pares, de uma forma menos organizada. Mesmo que a estratégia da área de RH seja adotar uma socialização mais formal, sempre ocorrerá um segundo momento de socialização informal, quando o novo funcionário começa a se relacionar com o grupo social da empresa.
- **Estratégias individuais e coletivas** – a escolha por uma estratégia de socialização coletiva só é possível quando há um número maior de funcionários contratados em um mesmo período. Normalmente isso ocorre na abertura de uma nova operação da empresa ou em momentos de crescimento. Apesar de ser necessário adotar essa estratégia, a socialização coletiva nem sempre consegue garantir a correta socialização de todo o grupo de novos funcionários, devido às suas diferenças individuais.
- **Estratégias sequenciais e não sequenciais** – a estratégia sequencial é composta por uma série de atividades e experiências que o funcionário precisa seguir para se adaptar totalmente à cultura da empresa. Apesar de garantir um maior grau de sucesso na socialização, a maioria das empresas normalmente

adota estratégias não sequenciais, restringindo o processo a uma só atividade, normalmente no primeiro dia de trabalho, sem garantir a continuidade da adaptação

- **Estratégias fixas e variáveis** – É comum as empresas adotarem somente um modelo fixo de socialização, independentemente do cargo ocupado. Apesar de deixar claro para o candidato os passos da socialização, a estratégia fixa nem sempre garante um bom resultado, pois cada cargo exige atividades e períodos diferentes de adaptação à cultura empresarial. Assim, estratégias variáveis, adaptadas a cada cargo, podem garantir resultados mais positivos.
- **Estratégias de socialização por competição ou por concurso** – muito usada em processos de *trainees*, as estratégias por competição ou concurso dividem os novos membros da empresa individualmente (no caso da competição) ou em equipes (no caso dos concursos) que competem entre si. As competições podem garantir que os novos membros se esforcem para se destacar, mas também podem criar divisões e animosidades com os antigos funcionários. Já a socialização por concurso pode criar um espírito de equipe, garantindo uma melhor integração do indivíduo.
- **Estratégias de socialização em série e isoladas** – na estratégia em série, o novo funcionário é preparado para atuar em diversos papéis da empresa, por meio de um rodízio em várias áreas da empresa, possibilitando um maior conhecimento de sua estrutura. Já nas estratégias isoladas, o novo integrante é socializado em sua atividade, permitindo uma adaptação mais rápida à função.
- **Estratégias de socialização por meio de investidura e despojamento** – essas estratégias estão mais ligadas à relação entre a cultura da empresa e a cultura do novo membro do que à atividade a ser realizada. Na estratégia de investidura,

a empresa aceita o novo membro como ele é e reforça seus valores pessoais. Já no processo de despojamento, a empresa busca incutir no funcionário seus valores, mesmo que isso signifique fazer com que ele abra mão de suas crenças pessoais.

Para Wagner e Hollembeck (2012), as decisões sobre como desenvolver o processo de socialização são influenciadas pelo objetivo que a empresa busca com a incorporação de um funcionário. Se a organização visa conservar e manter sua cultura, desenvolverá processos formais, em grupos, de maneira mais rígida e organizada, buscando eliminar quaisquer características indesejáveis do funcionário. Entretanto, se a empresa busca inovação e renovação de sua cultura organizacional, desenvolverá processos menos formais, adaptativos, individualizados, visando reforçar os aspectos da personalidade e as características do novo funcionário que serão importantes para a renovação cultural da organização.

10.1.3 Principais itens de um programa de socialização

Além das decisões quanto à filosofia da socialização, o responsável por esse processo deverá definir também as informações e orientações que devem ser dadas ao funcionário. Alguns pontos devem ser abordados, como os que veremos a seguir.

- **Assuntos organizacionais**

O primeiro grupo de informações é relacionado a assuntos organizacionais. Nesse momento, o novo funcionário deve travar conhecimento sobre a missão, visão e objetivos da empresa. Necessita conhecer também as diretrizes políticas que norteiam as decisões dessa organização, sua estrutura, sua divisão em filiais ou unidades de negócio, os produtos e serviços que produz e/ou comercializa. Nessa fase, o empregado é apresentado às regras e procedimentos organizacionais, bem como à estrutura física total da empresa e às instalações específicas a serem utilizadas cotidianamente pelo novato.

- **Direitos e deveres**

Outro grupo de informações está relacionado aos horários de trabalho, de descanso e de refeições que o empregado deverá cumprir. Ele deverá conhecer também seus benefícios, como os programas sociais oferecidos pela organização, os dias de pagamento, adiantamentos e todos os demais benefícios relacionados à sua função. Esse novo funcionário deverá estar ciente dos deveres, tarefas e objetivos do cargo, bem como das metas e resultados que deverá alcançar.

Por fim, o novo funcionário deve ser apresentado aos seus colegas de trabalho e aos superiores, além dos funcionários dos demais departamentos com os quais se relacionará.

10.2 Avaliação no período de experiência

De acordo com a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) (BRASIL, 1943), responsável por reger as relações trabalhistas brasileiras, o funcionário recém-contratado deve passar por um período de experiência que pode se estender por até 90 dias. Durante esse prazo, tanto o funcionário quanto a empresa terão a oportunidade de avaliar se as expectativas criadas durante o processo de seleção serão atendidas.

No momento do recrutamento e da seleção, o profissional de RH procura escolher aquele candidato que atenda ao perfil para a vaga. Cada candidato contratado, apesar de passar por uma bateria de avaliações ao longo da seleção, traz consigo experiências anteriores, que podem facilitar ou dificultar na integração a certa cultura empresarial. É por meio da contratação que se inicia um relacionamento entre a empresa e o profissional. Nesse momento, comportamentos e atitudes do novo funcionário e da empresa passam a ser decisivos para a efetivação da permanência do funcionário no cargo.

É comum que algumas pessoas (em geral aquelas com uma vida profissional mais longa) tenham dificuldade em aceitar as mudanças

de comportamento impostas pela organização. Alguns desses profissionais agem com arrogância, tentando conquistar espaço a qualquer preço.

O período de experiência passa a desempenhar o papel de uma extensão do processo seletivo. Torna-se muito mais difícil mascarar comportamentos, atitudes e aspectos da personalidade ao longo de uma convivência cotidiana que pode durar meses. O departamento de RH deve acompanhar o desempenho técnico e comportamental do candidato durante o período de experiência, como forma de garantir o sucesso do processo de seleção.

Se o funcionário não conseguir desempenhar adequadamente as tarefas para as quais foi contratado, ou se não se adequar à cultura da organização, a empresa deverá reiniciar o processo de seleção.

Recrutador e selecionador, em conjunto com a área solicitante, devem analisar todos os dados e informações coletadas durante a seleção e o que levou a essa contratação malsucedida, para verificar se é possível identificar algum erro.

Também devem ser estudados os procedimentos de atração e de pré-seleção dos candidatos, as técnicas de seleção utilizadas, as impressões obtidas durante as entrevistas, os dados fornecidos pelos testes psicométricos e verificar se as técnicas vivenciais realmente foram as mais adequadas para identificar as competências necessárias para o cargo em questão.

10.3 Recrutamento e seleção *versus* estratégia empresarial

Atualmente, muitas empresas são levadas a buscar a renovação de suas competências e conhecimentos. Entre os fatores que corroboram esse fenômeno, podemos citar: o aumento da competitividade entre as organizações, o surgimento de novos concorrentes, a entrada de empresas de variadas nacionalidades no mercado nacional e o

desenvolvimento de novas tecnologias que, devido a sua constante renovação, não só diminuem o ciclo de vida dos produtos como também mudam a relação entre as organizações e o macroambiente. O capital humano (ou seja, todos os conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários) passa, então, a ser reconhecido como o principal valor da empresa, ou ainda como um importante diferencial competitivo em relação à concorrência mercadológica.

Nesse cenário, a área de RH ganha uma nova dimensão: deixa de desempenhar uma função meramente operacional e passa a ter uma dimensão estratégica para a empresa. O recrutamento e seleção de pessoas assume um papel de destaque: é por meio desses processos que a empresa não só atrai novas competências individuais como também gerencia aqueles talentos que já fazem parte do quadro funcional da empresa e que, por algum motivo, não estão sendo devidamente aproveitados ou desenvolvidos.

Somente por meio dos talentos individuais a empresa poderá desenvolver competências organizacionais mais amplas, fazendo convergir os conhecimentos dispersos por toda a organização para um único foco: o de melhorar os produtos e serviços oferecidos pela organização.

A captação e a seleção de talentos, porém, não são atividades simples. Segundo Almeida (2004), não basta apenas atrair pessoas competentes para dentro da empresa. Para que esses talentos possam ser plenamente desenvolvidos a ponto de se transformarem em talentos organizacionais, trazendo retorno, é necessário que a cultura organizacional, o sistema de gestão, a liderança, as políticas de remuneração e as ferramentas de gestão de conhecimento permitam aos funcionários talentosos desenvolverem todo o seu potencial. De maneira contrária, os talentos podem se tornar desmotivados, por não poderem colocar em prática todos os seus conhecimentos ou não serem adequadamente reconhecidos ou premiados. De acordo com essa visão, a captação e seleção de talentos é apenas a primeira

etapa de uma estratégia mais ampla de gestão de talentos, que é responsabilidade do departamento de RH.

Mas o que difere a captação e seleção de talentos de um processo de recrutamento e seleção comum? Apesar de ambos utilizarem as mesmas ferramentas e etapas, a captação de talentos exige maior ênfase na identificação de potencialidades e competências ligadas ao futuro estratégico delineado pela empresa. Por isso, não basta que o candidato preencha os requisitos do cargo, ele também tem de ser capaz de desenvolver as características requeridas pelos cargos ligados ao plano de carreira da empresa. Deve também apresentar capacidade de adaptação e de desenvolvimento pessoal, para auxiliar a organização a responder rapidamente às mudanças tecnológicas, sociais, econômicas e concorrenciais. Na captação de talentos, as técnicas mais utilizadas são as de caráter qualitativo, cujo foco recai sobre a avaliação do desempenho dos candidatos.

Todo processo seletivo busca contratar o candidato mais talentoso para um determinado cargo. No entanto, o processo de atração de talentos se diferencia de outra seleção comum por não visar apenas ao simples preenchimento de uma vaga em aberto. Antes, é uma seleção que requer a formação de um banco de talentos (internos e externos) a serem recrutados no momento adequado. Os programas de *trainees* são um exemplo de processo seletivo que busca identificar, atrair e contratar talentos, independentemente da necessidade imediata de contratação.

Ao levarmos em conta que os profissionais talentosos e diferenciados são desejados por diversas organizações, devemos ter em mente que, para poder atingi-los, uma empresa deve dispor de um diferencial quanto às condições de trabalho, oferecendo a esses candidatos especiais oportunidades de crescimento profissional, investimentos em desenvolvimento, além de um pacote de remuneração e benefícios realmente interessantes, que permitam ao profissional sentir-se adequadamente reconhecido e recompensado.

A identificação e a valorização dos talentos que já fazem parte do quadro da empresa são aspectos de fundamental importância. Por isso, a organização deve manter um banco de dados constantemente atualizado sobre as competências dos funcionários, levando em consideração os treinamentos desenvolvidos pela empresa, os cursos e as novas competências adquiridas pelo profissional por conta própria. Deve-se considerar também as realizações e metas atingidas pelos funcionários, assim como informações sobre seus relacionamentos com os demais membros da equipe, sua capacidade de liderança e características de personalidade que possam ser importantes para o preenchimento de outros cargos ao longo de sua carreira na empresa.

Considerações finais

Os processos de recrutamento e seleção, discutidos em profundidade ao longo desta obra são apenas a primeira etapa da relação da empresa com seus colaboradores. Se bem-sucedidos, todos os demais processos da área de Recursos Humanos serão facilitados, pois é mais fácil treinar, desenvolver, acompanhar, gerenciar, orientar e manter um colaborador que teve suas capacidades e conhecimentos reconhecidos e foi direcionado para o cargo mais adequado às suas competências.

O recrutamento e a seleção não se encerram na contratação, mas prosseguem durante a socialização do funcionário, permitindo que sua adaptação ao novo cargo, à equipe com a qual ele deve se socializar e à cultura empresarial sejam igualmente bem-sucedidos.

Ampliando seus conhecimentos

- CANNATARO, J. L. Para onde caminha o RH no futuro? *Rh portal*, 2 set. 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/para-onde-caminha-o-rh-no-futuro>. Acesso em: 21 fev. 2019.

O artigo expõe as perspectivas para o futuro da área de Recursos Humanos, apontando, inclusive, mudanças no perfil de gestores.

Atividades

1. Qual departamento é responsável pelos aspectos burocráticos da admissão de um novo funcionário?
2. Você considera que a socialização pode aumentar a chance de sucesso de um processo seletivo? Explique.
3. Qual é a melhor forma de socializar um novo funcionário?

Referências

ALMEIDA, W. *Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática*. São Paulo: Atlas, 2004.

BRASIL. Decreto-Lei n. 5.452, de 1º maio de 1943. *Diário Oficial da União*, Poder Legislativo, Brasília, DF, 9 ago. 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm. Acesso em: 08 jan. 2019.

CAXITO, F. A cultura da Ambev não é o inferno que alguns acham. Nem o paraíso que outros desejam. *LinkedIn*, 25 maio 2017. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/s%C3%A9rie-acelere-sua-carreira-n%C3%A3o-deixe-vida-te-levar-leva-caxito>. Acesso em: 15 fev. 2019.

CANNATARO, J. L. Para onde caminha o RH no futuro? *Rh portal*, 2 set. 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/para-onde-caminha-o-rh-no-futuro>. Acesso em: 21 fev. 2019.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Elsevier, 2004.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

VAN MAANEN, J. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. L. et al. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2012.

Gabarito

1. Estrutura da área de Recursos Humanos

1. Resposta pessoal. Identifique nas empresas em que já trabalhou alguns dos processos da área de RH vistos neste capítulo. É comum que alguns desses processos não estejam claramente definidos no ambiente das empresas e que um mesmo profissional desempenhe mais de um deles. Nesse caso, pontue alguns casos de processos ainda pouco delineados e outras particularidades detectadas em sua análise.
2. A depender da área, as novas tecnologias podem impactar na profissão de maneiras diferentes. De uma forma geral, as atividades repetitivas e previsíveis serão automatizadas e a atuação do profissional se tornará mais estratégica.
3. C.

2. O que é recrutamento?

1.
 - a) As vagas que você pesquisou são todas referentes a processos de recrutamento externo. Outro aspecto que têm em comum é sua natureza não sigilosa, uma vez que são veiculadas em agências e periódicos de grande circulação.
 - b) Provavelmente, os anúncios que você pesquisou visam atrair diferentes profissionais. Por isso, são escritos de maneira diferente (linguagem específica) e exigem requisitos e qualidades igualmente diferenciadas, de acordo com a função que pretendem preencher.

- c) Essa resposta tende a variar, tendo em vista as diferentes possibilidades de pesquisa. É importante que, ao respondê-la, sejam descritos os perfis pedidos nos anúncios e agências pesquisados, refletindo sobre aspectos como formação, habilidades e competências exigidas.
 - d) O perfil das vagas encontradas em cada um dos meios de divulgação difere entre si porque está voltado para determinado público-alvo e, conseqüentemente, a um perfil de candidato igualmente característico.
2. Para responder a essa pergunta é necessário que você se descubra ou lembre o modo como era realizado o recrutamento nessas empresas e o associe à teoria exposta no capítulo. Deve-se descrever como o recrutamento era realizado e identificar processos de recrutamento externo, interno ou misto. É interessante que sua explicação seja rica em detalhes e que traga uma avaliação sobre as vantagens e desvantagens dos recrutamentos mencionados.
3. B.

3. Recrutamento interno e externo

1. Um processo de recrutamento mal encaminhado, mal planejado e/ou mal elaborado resultará em uma contratação inadequada. Essa contratação aumentará os custos para a empresa, pois deverão ser desenvolvidas naquele funcionário competências que ele não possui, do contrário, o funcionário não estará apto a exercer a função para a qual foi contratado e, possivelmente, será demitido. Demissões, por sua vez, aumentam a taxa de *turnover*, o que prejudica o clima organizacional e a produtividade na empresa de uma forma geral.
2. D.

3. Esperamos que você conclua que não existe uma forma de recrutamento melhor, mas a mais adequada ao contexto do mercado de trabalho de cada vaga em particular.

4. Seleção de pessoas

1. A.
2. Não existe uma técnica de seleção melhor que outra. Além disso, devem ser utilizadas diversas delas para analisar os aspectos peculiares do candidato.

5. Entrevistas de seleção

1. Em sua resposta, você precisará identificar o tipo de entrevista da qual participou pela última vez em uma empresa. Ela poderá ser: entrevista de triagem, não estruturada, planejada, comportamental, por simulação, de desligamento ou de avaliação.
2. A entrevista comportamental não é adequada à seleção dessa vaga, pois os dados analisados nesse tipo de entrevista são referentes ao passado da carreira dos candidatos, bem como dados sobre seus comportamentos em atividades anteriores. No caso, presume-se que a maioria dos candidatos, em razão de serem estagiários, não têm grande experiência anterior; portanto, não têm uma “história” de carreira.
3. C.

6. Estrutura de uma entrevista de seleção

1. A análise do histórico escolar é importante para o processo seletivo de *trainees* e estagiários, uma vez que esses candidatos têm pouca ou nenhuma experiência profissional. Por essa razão,

o selecionador deve identificar as competências do candidato por meio de suas realizações escolares.

2. Somente com bastante prática e treinamento o entrevistador consegue desenvolver a capacidade de enxergar o candidato além de sua aparência ou facilidade de expressão, identificando as competências que realmente interessam para o cargo.

7. Provas de conhecimento e testes psicológicos

1. Sua resposta pode ser elaborada levando em consideração que os processos que utilizam somente uma técnica não são eficientes, pois não identificam com riqueza e clareza os diversos aspectos da personalidade do candidato.
2. C.
3. É comum encontrarmos profissionais da psicologia na área de RH porque eles têm subsídios teóricos para identificar mais facilmente uma aptidão ainda não desenvolvida em um candidato. Somente com algum conhecimento sobre a formação da personalidade do indivíduo é que podem ser observadas algumas de suas aptidões latentes.

8. Técnicas vivenciais

1. Porque permitem ao selecionador identificar a conduta do candidato no momento da interação com outros indivíduos, especialmente no que concerne à facilidade para transmitir seus pontos de vista e posições na busca pelo consenso.
2. B.

3. Psicodrama é uma teoria psicológica utilizada para avaliar o funcionamento do consciente e do inconsciente humanos mediante exercício prático (ação). O método pode ser utilizado para avaliar as relações interpessoais ou para analisar como certa pessoa lida consigo mesma. Esse método é amplamente utilizado em clínicas de psicologia, no meio empresarial, no ensino e na educação profissional.

9. Gestão da área de recrutamento e seleção

1. Atualmente, teóricos da área afirmam ser mais adequado o conceito *gestão de pessoas*, pois o gerenciamento das relações humanas, da motivação e do conhecimento é bem mais amplo e complexo que a gestão dos demais recursos de produção.

2.

$$\text{Índice de Rotatividade} = \left\{ \frac{\left[\quad \right]}{50} \right\} \times 100$$

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{5}{50} \times 100$$

$$\text{Índice de Rotatividade} = 10\%$$

3. Para Maximiano (2002), administrar é atingir determinados objetivos ou resultados esperados, utilizando os diversos recursos de que se dispõe.

10. Ampliando o conceito de recrutamento e seleção

1. O departamento responsável pelos aspectos burocráticos relacionados aos documentos, exames e registros necessários

para o início de um contrato de trabalho é o Departamento de Pessoal, que pode ou não estar ligado ao Departamento de Recursos Humanos da empresa.

2. Um processo de socialização bem planejado e executado – que leve em consideração os objetivos da empresa e o grau de experiência do candidato – aumenta a chance de sucesso do processo de seleção, pois garante a adaptação do candidato à cultura da empresa.
3. Não existe uma melhor forma. As decisões sobre o processo de socialização a ser utilizado – se *formal* ou *informal*, *individual* ou *grupal*; se *rígido* ou *variável*; se de reforço ou de eliminação de características – são influenciadas pelo objetivo que a empresa busca com a incorporação do funcionário. Se a organização procura conservar e manter sua cultura, desenvolverá processos formais, em grupo, de uma forma mais rígida e organizada, buscando eliminar características indesejáveis no funcionário. Já se a busca é a inovação e a renovação da cultura, desenvolverá processos menos formais, adaptativos, individualizados e que visem reforçar aspectos da personalidade e características do novo funcionário que sejam importantes para a renovação cultural da organização.

Em um mercado em que a tecnologia pode ser copiada e as inovações são efêmeras, cresce a importância do capital humano nas organizações.

Esta obra trata sobre a gestão de pessoas, que envolve diversas atividades, como o treinamento, o desenvolvimento, a motivação, a remuneração, os benefícios e os planos de carreira, com o objetivo de reter talentos que podem fazer a diferença para uma empresa alcançar seus objetivos.

Se bem-feitas e conduzidas adequadamente, essas atividades facilitam as demais. Afinal, se o profissional certo for escolhido para o lugar certo, será mais simples treiná-lo, desenvolvê-lo, motivá-lo e, conseqüentemente, mantê-lo na organização.

www.iesde.com.br
facebook.com/iesdebrasil



Fundação Biblioteca Nacional
ISBN 978-85-387-6163-1



Código Logístico



58275